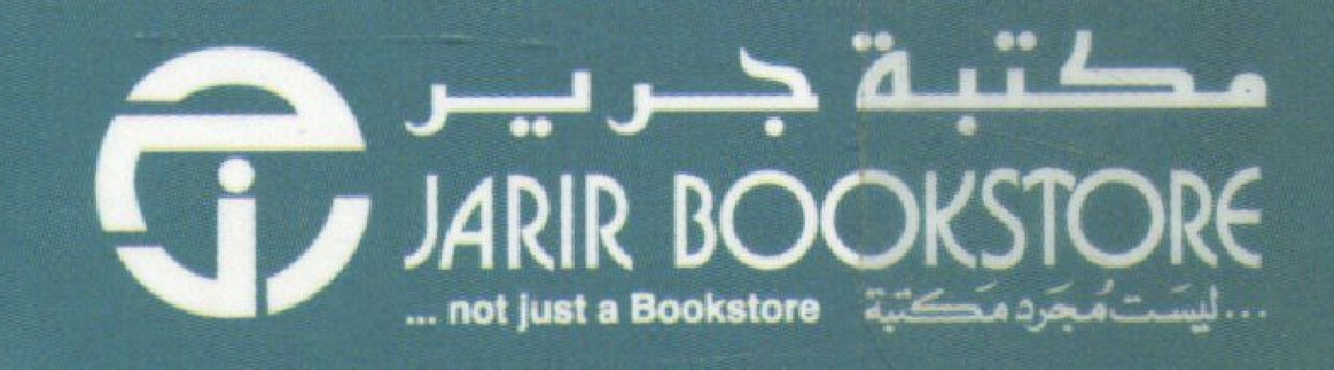
ماذا تسأل عندما لا تعرف ماذا تقول

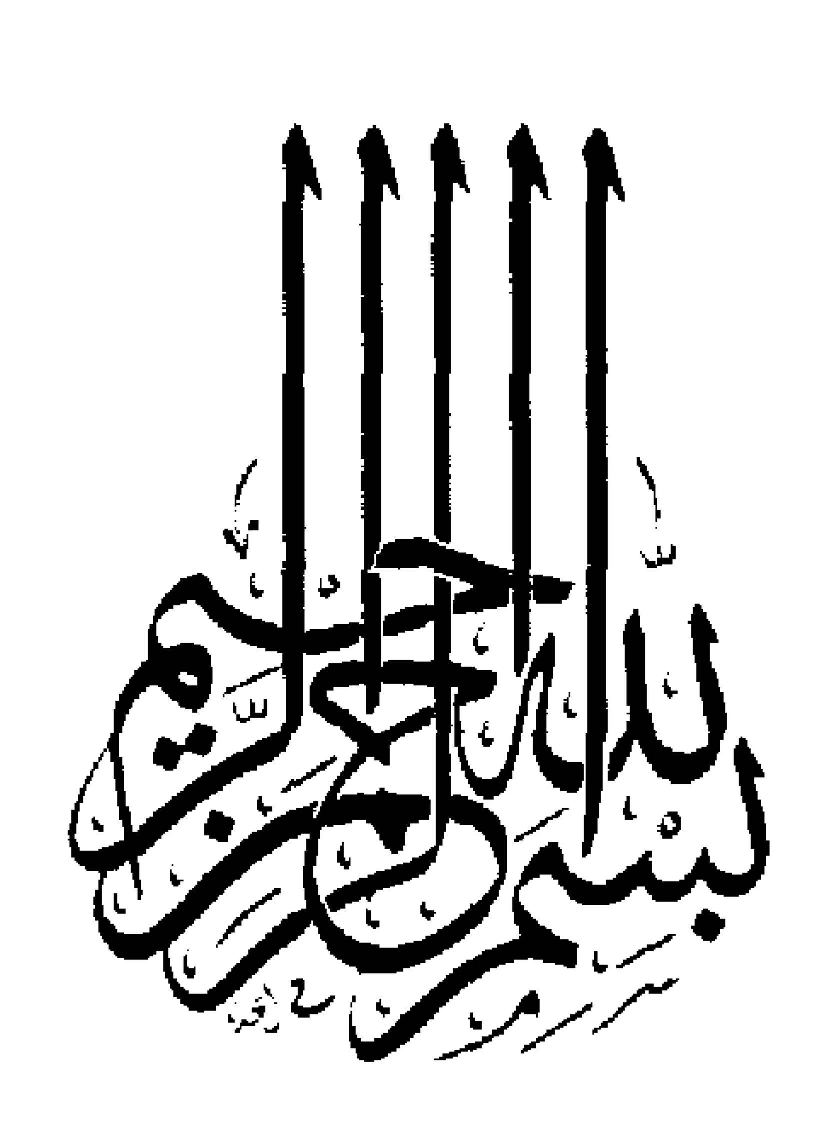
٥٥٥ سؤالاً بارعا تساعدك على النجاح في عملك



سام ديب • لايل سوسمان



ماذا تسأل عندما لا تعـرف مـاذا تقـول



ماذا تسأل عندما لا تعرف ماذا تقول

٥٥٥ سؤالاً بارعا تساعدك على النجاح في عملك

سام ديب لايل سوسمان





المركز الرئيسي:

ص.ب ٣١٩٦	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠
الرياض ١١٤٧١	فاكس	٤٦٥٦٣٦٣
المعارض: الرياض		
شارع العليا	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠
شارع الأحساء	تليفون	٤٧٧٣١٤٠
شارع الامير عبدالله	تليفون	٢٦٤٥٨٠٧
الخبر		
شارع الكورنيش	تليفون	٨٩٤٣٣١١
مجمع الراشد	تليفون	٨٩٨٢٤٩١
الدمام		
الشارع الأول	تليفون	٨٣٢٧٤٤١
جدة		
شارع صاري	تليفون	٦٨٢٧٦٦٦
شارع فلسطين	تليفون	٦٧٣٢٧٢٧
مكة المكرمة		
أسواق الحجاز	تليفون	٥٤٦٠٥١٧

الطبعة الأولى

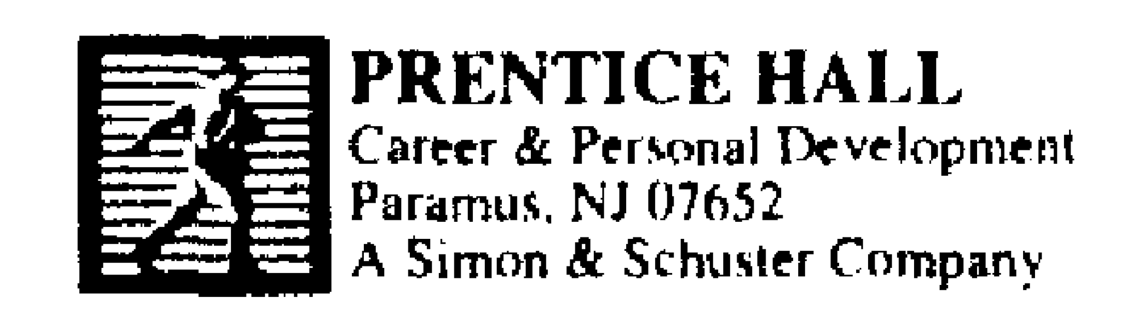
١٩٩٩

WHAT TO ASK WHEN YOU DON'T KNOW WHAT TO SAY

555 Powerful Questions to Use for Getting Your Way at Work

SAM DEEP LYLE SUSSMAN





PRENTICE HALL
Career & Personal Development
Paramus, NJ 07652
A Simon & Schuster Company

إهداء

المفكرون والأدباء ليسوا وحدهم الذين يؤلفون كتباً تُقرأ .

إن أصحاب التجارب التجارية الناجحة يحولون الكتابة إلى مناهج عمل مثيرة وممتعة ، وهذا بالضبط ما تقدمه هذه السلسلة من الكتب العملية التي أصبحت أكثر الكتب مبيعاً في العالم حتى الآن .

ويسعد مكتبة جرير أن تتولى ترجمة هذه الكتب القيمة ، لعملائها المتميزين .

إنها بالفعل كتب جديرة بالقراءة !

عبدالكريم العقيل

إهـداء

أهدي هذا الكتاب إليكم .. يامن أسـهمتم طوال سنوات عديدة في تعليـمنا وتدريبنا وتوجيـهنا ومساعدتنا .. وكلها أمور تعني لنا الشيء الكثير . فكل منكم أيقظ فينا بطريقته الخاصة تحديا لعقولنا أو قدم صياغة لقيمنا أو أسـهم في تطوير طريقة تناولنا للأمور أو قوى من عزمنا كما أن بعضكم قام بكل ذلك .

ونحن مـدينون إلى الأبد لكل من السـادة برني باس وكـين فـراندش وفـرانك دانس وجيم ديري وريتس اينوس ودون هندرسـون وبيتي جونز ومارك ناب وڤيل لونج وتشـيت لوسيـدو وجاك مـاثيوس وروبرت مور وريك مـيارز وديف رايمـوند وتشارلز ريدج وروبرت تايلور .

كيف نستخدم هذا الكتاب ؟

هناك حقيقة لا يمكن إغفالها بالنسبة لما نقرأه من كتب . فلابد أن ينتهي المطاف بأي كتاب مهما كانت قيمته أو فائدته إلى مكانه الطبيعي في غرفة مكتبك .

ويصدق هذا القول على كتابنا هذا .. ورغم ذلك فقد كان هدفنا من إعداده هو التأكد من أنك سوف تبقيه قريبا منك بعد أن تفرغ من قراءته . ونحن نأمل أن يجد هذا الكتاب مكانا دائما في مكتبتك أو في حقيبة كتبك أو على أحد الرفوف القريبة منك . كما نتمنى أيضا أن تستعمله مرارا وتغطي هوامشه بملاحظاتك وتحشو صفحاته بتعليقاتك ، وهو أمر سوف يعكس مدى نجاحك في جعله مفيدا لك .

كما نرجو أن يتداول الأصدقاء والزملاء استخدام هذا الكتاب واستعارته والاستفادة من مادته ومحتواه حتى لو أدى ذلك إلى اهتراء غلافه وسقوط أوراقه. لأننا ببساطة نود أن يصبح هذا الكتاب على قدر وافر من الفائدة والجدوى عندما يستدعي الأمر .

ولكن كيف يمكن لنا أن نبرر هذه التوقعات المتفائلة .. نفسر ذلك بأننا نعتقد أنك سوف تجد بين دفتيه حلولا لبعض المشاكل المعقدة . وسوف تدرك أن هذا العمل أكبر بكثير من كونه كتابا يدور حول بعض الأسئلة .. فهو طريقة وأداه للتوصل لحلول فورية لأنه يأخذ بيدك إلى ما يمكنك أن تقوله عندما لا تكون قادرا أو عالما بما يمكنك التفوه به .. كما أنه سوف يأخذ بيدك لتحقق مكاسب مفاجئة عندما تتلقى لطمة غير متوقعة في عملك ويزودك بالقدرة السحرية على توجيه الأسئلة .

لن تدخل مرة أخرى في متاهة البحث عن الكلمات إذا ما اتبعت إحدى نصائحنا الأساسية .. وعليك أن تتوقف عن السعي وراء ما يجب عليك أن تقوله للبحث عن إجابات لتساؤلاتك .

وقد تم في الفصلين الأول والثاني من الكتاب تطوير هذا التوجه البسيط في تناوله والقوي في أثاره بحيث يمكنك أن تتعلم القوة الكامنة في الأسئلة والتي بها يتحول الغموض إلى وضوح واليأس إلى حسم والمحاولة إلى نصر ، وأكثر من ذلك أهمية أنك سوف تتعلم كيف توجه الأسئلة التي تحقق هذه التحولات .

بعد ذلك تأتي المساعدة الحقيقية فسوف تقرأ في بقية الفصول الثمانية عشر نحو مائة وواحد وثمانين من أصعب المواقف التي يمكن أن تواجهك في عملك ، وسوف تجد أسئلة عددها خمسمائة خمسة وخمسون لتمكنك من إزالة ما قد يعترض طريقك من مخاوف والتباس حتى تمسك بزمام الأمر .

وفي معظم الحالات فإننا سوف ندلك على الإجابات المتوقعة لأسئلتك وكيفية مواجهة كل منها على حدة .

والآن إليك بعض النصائح التي تجعلك تخرج بأقصى فائدة ممكنة من الكتاب وهى متدرجة في شكل خطوات يجب عليك استعمالها اعتبارا من الفصل الثالث وحتى الفصل الحادى والعشرين .

١ - اقرأ الكتاب من بدايته حتى نهايته . وعلى الرغم من أنك سوف تقرأ عن مواقف لم يسبق لك مواجهة مثيلا لها إنك سوف تكتسب أفكارا قيمة وعامة ونظرات ثاقبة في نقاط عديدة وخاصة .

٢ - عد إلى قراءة واسترجاع (سيناريو) شريط الأحداث الحقيقية السابقة التي مرت بك .

وهنا نشير إلى أن الأبواب من ٣ حتى ٢١ تضم عدة صور قلمية موجزة عن الحياة اليومية وتدور كلهاحول موضوعات خاصة ، وعليك أن تتوقع أن تواجه مواقف واحداثا شبيهة بتلك التي تقع خلال عملك .. وقد تضعك هذه النصوص في حيرة . ولذا ، فنحن نقترح عليك أن تستخلص الموقف والحلول عن طريق وضع سؤال لها ، كما يمكن أيضا تغطية الأسئلة من خلال دراستك لسيناريو (نص) الأحداث واختبر نفسك باستخدام النصيحة المذكورة في الباب الثانى ولتخرج على الأقل بسؤال واحد تعتقد أنه سوف يكون له مفعول الحسر في مثل ذلك الموقف .

٣ - ادرس بعناية الأسئلة التي أوصينا بها في مثل هذا المواقف والنصوص وقارن بين سؤالك وما أعددناه من اسئلة .. هل يبدو سؤالك أكثر فعالية ؟ إذا كان الأمر كذلك دونها في كتابك ، واكتب اسئلتك بعناية .. وسوف تؤدى بدورها إلى اقتراح المزيد من الأسئلة التي ستكون مفيدة لك .

٤ – اجعل اسئلتك متسقة مع موقفك . ففي بعض الحالات سوف يكون (السيناريو) النص متعلقا بالموقف ، وإن جاء مختلفا عما تواجهه في واقع الأمر . فعلى سبيل المثال قد تنتقدرئيسا لا يعطي اهتماما كبيرا لما قد تقدمه من أفكار على حين ينتابنا الغضب إذا ما حدث نفس الشيء من أحد مرؤسيك في العمل .

٥ – ادخل تعديلات على الأسئلة إذا ما تطلب الأمر ذلك . فقد تستخدم اسئلتنا بكامل نصها ودون تعديل في محادثاتك وهو أمر قد يبدو مفاجئا وغير مناسب لسير الأحداث .. اترك لنفسك الحرية في أن تبدأ سؤالك بتمهيد مناسب مختلف عما كان يدور مع الشص الآخر . فعلى سبيل المثال ، قبل أن يقال : « كيف يرتبط هذا التعليق بالبند الثالث في جدول الأعمال ؟» يمكن لرئيس الاجتماع أن يقول : « إن هذا اقتراح بناء » .

٦ – راجع الأسئلة لتناسب لغتك . فقد تكون بعض الأسئلة المعروضة في الأبواب شكلية جدا ، أوغير ملائمة من الناحية الشكلية بالنسبة لنص محادثتك .. كما قد يؤدى ذكرها حرفيا إلى أن تبدو كما لو كانت صناعة غيرك . لذا عليك تعديل مفرداتك طبقا لما يتطلبه الأمر حتى تساير اسئلتك الخط والنغمة التي تود أن تبرزها .

٧ – احرص على عدم استعراض العضلات خلال اسئلتك . فقبل أن تدخل أى تعديلات على الصياغة ،أمعن النظر فيما قد تسببه من أثار على قوة السؤال وفعاليته . فعلى سبيل المثال تجنبنا إلى حد كبير استخدام كلمة « أنت » وما يخصك في أسئلة معينة حتى نقلل من شعور الشخص المخاطب بأنه في موقف المدافع عن نفسه . ولقد قمنا

بصياغة كل سؤال بعناية لتحصل منه على الأثر المطلوب . ادرس كل سؤال للتوصل إلى مصدر قوته وذلك قبل مراجعته لأى من الأسباب المقترحة فيما سبق ذكره .

٨ - استمر في استخدام البيانات عندما تتحقق من فوائدها ، ويجب ألا يخدعنا حماسنا في التوصية باستخدام الأسئلة في المواقف الصعبة. وهناك حالات كثيرة تكون فيها البيانات المباشرة أكثر ملائمة وقوة عن الأسئلة .

ولم يدفعنا لصياغة هذا الكتاب اعتقادنا بأن للأسئلة دائما اليد العليا على عبارات التأكيد حيث كان دافعنا مالاحظناه في حالات كثيرة من أن الكثيرين قد تجاهلوا مدى ما للسؤال والاستفسار من قوة وفعالية ... وعليك اختيار فرصك بشكل جيد . وعندما يستدعى الموقف أن تؤكد احتياجاتك ونواياك ، فعليك بالوضوح والثقة بالنفس .

ولكن عندما لا تكون مؤهلا لقول ما تشعر به بكفاءة أو عندما تتوقع نتائج غير مرضية من ذلك فما عليك إلا توجيه الأسئلة التي هي حل سحري لهذا الموقف.

نصيحة أخيرة

يقول سير فرانسيس بيكون : « السؤال الحصيف هو النصف الأول من الحكمة» ونحن بدورنا نعتقد أن النصف الثانى من الحكمة هو الإنصات بعناية للإجابة . ونحن من جانبنا قد زودناك بأحد نصفي الحكمة ألا وهو السؤال .

ولذا نرجو الحفاظ على النصف الثاني بالإنصات سمعا وبصرا وبعناية إلى إجابات الآخرين .

وعندما نضع النصفين معا نكتشف على الفور قيمة ما توصل إليه حكماء القوم من أن الأسئلة هي الطريق السحري إلى قلوب وعقول الآخرين .

المحتويات

الفصل الرابع

إرضاء الرؤساء ٥١

الفصل الخامس

النجاة من احتمالات عدم الترقية والتسريح المؤقت أو حتى إنهاء الخدمة ٧٧

الفصل السادس

الحصول على الترقيات

والزيادات في الرواتب ١٠١

الفصل السابع

التعامل مع الموظفين مثيري المتاعب ١١٩

الفصل الثامن

العمل سويا ١٤٥

الفصل التاسع

الاستجابة لأفكار الآخرين ١٧١

الفصل العاشر

تسويق الأفكار ١٨٣

الفصل الحادي عشر

ارضاء العملاء مثيرى المتاعب ١٩٧

الفصل الثاني عشر

حل النزاعات ٢١٣

الفصل الثالث عشر

إدارة الاجتماعات ٢٢٩

الفصل الرابع عشر

حضور الإجتماعات ٢٤٧

الفصل الخامس عشر

التفاوض ٢٦١

الفصل السادس عشر

إذا دعيت إلى مقابلة شخصية لشغل إحدى الوظائف ٢٧٩

الفصل السابع عشر

إجراء المقابلات الشخصية

للمتقدمين لشغل الوظائف ٢٩٣

الفصل الثامن عشر

العرض على المنصة ٣١٥

الفصل التاسع عشر

حل المعضلات الأخلاقية ٣٣٥

الفصل العشرون

معالجة النقد والشكاوى ٣٥٣

الفصل الحادي و العشرون

الاستجابة لعالم متغير ٣٧١

الفصل الأول

١

سحر الأسئلة

لقد أعددنا هذا الكتاب على أساس مقدمة منطقية واحدة نوجزها في العبارة الآتية : « الأسئلة وسيلة سحرية»، وتتضح قوة الأسئلة في أنها تستطيع أن تحول الغموض إلى وضوح، والمقاومة إلى قبول، والانقسام إلى إجماع، والإحباط بسبب عدم المعرفة بما يجب قوله إلى الرضاء عما قيل .

وإذا استعرضنا قائمة بأسماء أكثر الأشخاص قدرة على إقامة علاقات واتصالات مع الآخرين، أو غيرهم من الأشخاص الذين يملكون موهبة قول الشيء الصحيح في وقته المناسب ، لأدركنا أنهم على عكس معظم الناس لا يعوزهم البحث طويلا عن العبارات الملتوية المراوغة التي قد تصلح لعقد صفقة أو كسب موافقة الآخرين . كما لا تغيب عنهم الكلمات في موقعها المناسب، ولا يتهربون من المواجهة خشية ألا يكون قد فاتهم شيء يجب قوله أو تفوهوا بشيء

قد يندمون عليه . فهم يعرفون ما يجب قوله للحصول على ما يريدون من أناس أولوهم – بدورهم – كل عناية وإنصات .

والآن، هل تود أن تكون في زمرة هؤلاء الناس ؟ مما لا شك فيه أننا جميعا نود ذلك ، ولعل الجانب المضيء في هذا الأمر هو أن تنمية قدراتك للتأثير في الآخرين بنجاح ليس بالأمر البالغ الصعوبة ، وما عليك سوى أن تدرك أن وسيلة هؤلاء الأشخاص القادرين على إجراء هذه الاتصالات بنجاح هي الأسئلة التي تعتبر معبرا سحريا إلى عقول الآخرين .

خصائص الأسئلة السحرية

ليس هناك ثمة شك في أن السؤال المناسب سوف يجعلك أكثر قدرة على البحث في علاقاتك مع الآخرين ، وتنبثق هذه القدرة من ثماني خصائص متعلقة بأسئلة تم اختيار توقيتها وتوجيهها بدقة .

١

السؤال المناسب في الوقت الملائم يركز على الفكر

لقد شاركت في اجتماعات شهدت الكثير من القول والقليل من الإنجاز . وعلى نفس المنوال، دخلت في مناقشات أضاعت – ببساطة – الكثير من الوقت والمكان والجهد ، كما أن هذه الاجتماعات والمحادثات غير المجدية تفتقد كثيراً عوامل التركيز .

ويشبه السؤال الجيد عدسة تكثف ضوء الشمس في بقعة صغيرة . ومن أمثلة ذلك الأشعة المبعثرة التي تتجمع حول نقطة واحدة، ثم تتكثف في شكل طاقة وضوء .

والسؤال الجيد يؤدي نفس الوظيفة . فالأفكار المبعثرة تتجمع لتلقي على الأمور أضواء أقوى وتزودها بقوة أكبر . وإليك الأمثلة القليلة الآتية :

* في اجتماع لإحدى اللجان حيث تجرى مناقشة العديد من مواصفات أجهزة الحاسب الآلي، يمكن لأحد الأعضاء إنهاء مناقشات زملائه الستة الآخرين إذا ما وجه السؤال الآتي : « ماذا نريد بدقة من أشياء غير متوفرة لدينا الآن بدون الحاسبات ؟» وأيّ من نماذج الحاسبات يعطي أفضل النتائج ؟

* مهندس معماري يطلب إيضاحا من زوجين يجدان صعوبة في وصف البيت الذي يحلمان بالحياة فيه. فماذا سوف يكون تأثير السؤال التالي ؟ « ما هي أهم خمس خصائص تطلبانها في منزل المستقبل ؟

* يستطيع المسؤول عن حسابات وكالة إعلام أن يتغلب على تساؤلات من يخاطبهم إذا ما وجه لنفسه هذا السؤال : « ما هي الخصائص الثلاث التي تميز هذا المنتج عن غيره ؟

* إن لجنة التحقيق في قضية ووتر جيت الشهيرة كانت قد قطعت على نفسها عهدا بأن توجه للرئيس ريتشارد نيكسون سؤالاً واحداً ألا وهو: «ماذا كنت تعرف سيدي الرئيس عن الأمر ؟ ومتى عرفته ؟

* جذب الرئيس الأمريكي الأسبق رونالد ريجان اهتمام الناخبين خلال حملته الانتخابية عام ١٩٨٠ بالسؤال السحرى التالي : « هل أنتم اليوم أفضل مما كنتم عليه منذ أربع سنوات ؟

٢

يمكن للسؤال المناسب في الوقت الملائم

تقريب هوة الخلاف بين الآراء المختلفة

يمكن للعبارات ذات النوايا الحسنة من أحد أطراف النزاع أو المراقبين أو الوسطاء أن تؤدى إلى اتساع الخلاف بين الآراء المتضاربة ، كما تؤدى مثل هذه التعليقات إلى تصعيد الموقف، وخاصة من جانب الأطراف التي على استعداد اتخاذ موقف معارض لك .

وعندما تكون طرفاً في خلاف أو شاهداً عليه ، عليك أن تأخذ العظة والدرس من المفاوضين في الخلافات العمالية أو مستشاري الزواج، فهم يتكسبون أرزاقهم عن طريق استخدام الأسئلة لجعل الأطراف المتصارعة تعترف بالأسباب الجذرية لخلافاتها ، وبالتالي، التوصل إلى حلول مرضية لكلا الطرفين.

* يستطيع أحد الرؤساء تصفية الخلافات بين طائفتين من العاملين لديه إذا ما وجه إليهم السؤالين التاليين : « ما هي الأهداف المشتركة التي تعملون من أجل تحقيقها ؟، وما هي الوسيلة التي يستطيع كل طرف أن يساعد نظيره في تحقيق أهدافهما المشتركة ؟

* كما يستطيع مستشار تعليمي تقديم يد المساعدة لأحد الخريجين لتمكينه من تحديد خيارات مستقبله لو سأله بالطريقة الآتية : « من بين كل الوظائف التي شغلتها طوال الوقت أو بعضا منه . ما هي أقربها إلى قلبك وما هي أبغضها إلى نفسك ؟

* يمكن لأحد مندوبى المبيعات الإنتهاء من عملية بيع لأحد العملاء بمثل هذين السؤالين « ما هي المعلومات الإضافية الأخرى التي يمكن أن تساعد في اتخاذ قرارك ؟ أو « إذا ما توصلت إلى قرار ما هي الكمية التي تحتاجها ؟»

* عندما ينشب خلاف مع زوجك يمكن أن يساعدك حضور بديهتك على أن توجهي له السؤال التالى « إلى أي مدى تعتقد أن احتياجاتنا تختلف في هذا الموقف ، وهل ترى طريقـــــة ممكنة لحل يمكن أن يلي هذه الاحتياجات؟.

٣

السؤال المناسب في الوقت الملائم

يدعم الثقة ويقوى العلاقات

يقول علماء الاتصال أن تبادل المعلومات بين البشر يجرى على مستويين مختلفين هما : المضمون والشكل . فالمضمون هو ما نقوله ، والشكل هو كيف نعبر عما نقوله . فإذا قُدّر لك أن ترى صورك في أحد أشرطة الفيديو في يوم معين، فإنك سوف تستطيع أن تختبر كلا من المضمون والشكل خلال مواجهتك مع الآخرين ، كما أنك سوف تدرك أنك نجحت في بعض المواقف في إقامة علاقات مودة وروابط عاطفية مع الأشخاص المحيطين بك، على حين فشلت في تحقيق ذلك في مواقف أخرى .

وعلينا عندما نتوجه بالحديث لأي شخص أن ندرك أن ما نستخدمه من كلمات (المضمون) أو نغمة صوتنا ولفة أجسامنا (الشكل) إما أن توفر لنا

إمكانات هائلة لإقامة أفضل العلاقات مع الآخرين وإما أن تدمر هذه العلاقات.. ويمكننا أيضا ممارسة إقامة علاقات متبادلة طيبة، أومواجهات سلبية، كما يمكننا رفع الحالة المعنوية وزيادة مشاعر تقدير الذات لدى الآخرين، كما يمكننا تدمير هذا الشعور ، كذلك نستطيع أن نترك أحد الأشخاص وهو يرغب في الاستزادة من لقاءاتنا أو وهو يتمنى أن نختفي من وجهه وطريقه بشكل أبدى .

إن الأسئلة المقدمة بعناية والموجهة في وقت مناسب قادرة على إقامة علاقات قوية ووشائج وثيقة ، فهي توضح أننا مهتمون بالآخرين ونوليهم عنايتنا . وعلى غرار ما نراه من إعلانات خدمة الهاتف بعيدة المدى، نقول : إن للأسئلة القدرة على الوصول إلى الأشخاص عن بعد والتأثير فيهم .

* يستطيع رئيس العمل كسب مودة أحد العاملين لديه إذا ما سأله عن صحة زوجته المريضة، وإلى أى مدى يستطيع تقديم المساعدة .

* ينجح رئيس *النُدُل* في أحد الفنادى في كسب ثقة زبائنه ورضائهم إذا ما اقترب منهم قائلا : « إننا ملتزمون برضائكم التام، وإذا لم نكن قد حققنا ذلك الهدف ، فماذا باستطاعتى أن أقوم به لإصلاح أى تقصير قبل أن تغادرونا ؟».

* يمكنك التوجه إلى البنك الذي تتعامل معه لبحث خطأ لاحظته في بيان حساباتك، وتلقاك إحدى موظفات البنك بالعبارة التالية : « كيف يمكنني مساعدتك، ويزداد سرورك باستمرار إصغائها بعناية لمشكلتك، وتأكدها عن طريق الأسئلة أن الأمر واضح في ذهنك ، وقد تختم محادثتها معك بسؤالك « هل يمكن أن تعود إلينا بعد الظهر فسوف أحتاج لمزيد من الوقت لدراسة المشكلة من أساسها ؟ »

٤

السؤال المناسب في الوقت الملائم

يجنبنا الغضب والعداوة

إن الهجوم المضاد واتخاذ موقف الدفاع هو رد الفعل الطبيعى لأى هجوم يقع على أى طرف . فالغضب يولد الغضب، والصياح يجلب الصياح، والسباب يؤدى إلى سباب مماثل . ولسوء الحظ ، فإن ما ينجم بشكل طبيعى عن هذا الصراع لا يكون في صالح أحد الأطراف، خاصة إذا تطور الأمر إلى مرحلة الصدام . وعندما يبدأ أطراف النزاع في التفكير عن طريق الغرائز بدلا من اللجوء إلى العقل يدخل الخلاف في مرحلة أشبه ما تكون بصراع الحيوانات المتوحشة، وأبعد ما يكون عن الفعل العاقل للمخلوق البشرى .

وعليك أن تسمح للآخرين بالتنفيث عن مشاعرهم دون اعتراض إذا ماواجهوك بموجة من الغضب والعداء والإحباط . واستمع بكل اهتمام إلى مشاكلهم وما يقلقهم ، ثم راقبهم وهم يستسلمون تدريجيا للهدوء، ووجه إليهم الأسئلة التي تساعدهم على مواصلة الحديث. وبالتالي، الكشف عن مشاعرهم . وسوف تكسبهم إلى صفك من خلال ما تبديه من إصرار على الاستماع إليهم .

كما أن الأسئلة التي سوف توجهها ستسهم بدورها في تهدئة مشاعرك وتغنيكّ عن الشعور بالقلق والعض بالنواجذ على شفتيك. كذلك ، سوف تشجعك الأسئلة على التمعن في هموم الآخرين واهتماماتهم والتفكير في مدى صحة وجهات نظرهم ومواقفهم، إضافة إلى التأكيد على متطلباتهم . وبطبيعة الحال، لا يمكنك أن تقوم بهذا الدور ثم تستمر في حالة نفسية مضطربة . كما أن

توجيه السؤال سوف يؤجل لبعض الوقت ردود فعلك وبذلك، تكسب مزيداً من الوقت لاستعادة توازنك، والتقدم بالحلول التي سوف تساعدك وتساعد باقي أطراف المشكلة .

ويلعب السؤال المناسب في الوقت الملائم نفس الدور الذي تقوم به الموسيقى في تهدئة مخلوق بدائي غاضب .

* فمثلا ، قد يتهمك بعض أقارب زوجتك بالأنانية، وبأنك فاقد الإحساس بهموم الآخرين، وعليك في مثل هذه الحالة بدلا من أن تدافع عن نفسك بالكشف عما تعرفه من مثالبهم أو وصف اتهاماتهم لك بأنها هراء ، عليك بتوجيه السؤال الآتي : « ماذا فعلته أو أفعله حتي جعلتك تعتقد أنني أناني وفاقد الإحساس ؟

وعليك أن تُصغي بتصميم واهتمام لإجاباتهم، وتستمر في المناقشة وتوجيه مثل هذه الأسئلة : « ما هي المرة الأخيرة التي رأيتم في مثل هذا السلوك ؟ «وماذا تطلبون مني أن أفعله بشكل يختلف عما أغضبكم ؟»،

وسوف تلاحظ أن تناول الأمر بهذه الطريقة سوف ينفث من حالة الغضب ، كما أنه سوف يضعك في موضع القادر على التحكم في حل المشكلة .

* قد تدخلين في مناقشة حامية مع زوجك ، وسوف تدركين على الفور بما أنعم الله به عليك من أدوات استشعار أن زوجك على وشك الانفجار . ولذا ، عليك أن تسرعي بالتدخل وتوجيه هذا السؤال : « أخشى أنك على وشك قول شيء ما قد نندم عليه ، شيء يصعب علينا نسيانه إذا ماهدأت الأمور بيننا ، والآن، هل مازلت تود أن تقوله ؟ وحتى لو رد بالإيجاب وشرع في توجيه النقد إليك ، فإن الاحتمال الأكبر هو أن الجانب السيىء من هجومه لن يرد في كلماته .

* لو واجهك أحد زبائن محلك بنقد حاد رافعاً يده في اتجاه وجهك، ومحدقاً بغضب في عينيك، وقائلا لك بطريقة من يعاقبك : « هذا أسوأ متجر دخلته للتسوق، وأدنى مستوى من الخدمة قُدّم إليّ في حياتى . في مواجهة ذلك، عليك بأخذ نفس عميق وكبح رغبتك في أن تطلب منه مغادرة المكان، ثم توجه إليه العبارة التالية : « أنا شديد الأسف لكل ما أوصلك إلى هذا الحد من مشاعر الغضب . ماذا حدث حقيقة ؟ وكيف أستطيع إصلاح الخطأ ؟ وعليك أن تستمر على هذا المنوال إلى أن تزيل آثار الموقف وتتعرف أيضا على طريقة حل هذه المشكلة .

٥

السؤال المناسب في الوقت الملائم

يعكس التزامك واهتمامك

يعتقد بعض الناس أن الإصغاء هو واحد من أسهل طرق الخداع في العالم، فأنت عندما تنظر في عيون محدثك وتبتسم له، وتومىء له بالإيجاب متمتماً بقليل من كلمات الموافقة، فإنك تعطى محدثك انطباعا بالإصغاء، بينما عقلك في حقيقة الأمر في مكان آخر .. وبهذه الطريقة، جرى خداع أكثر من متحدث .

ولدينا اختباران موثوق بهما يستخدمان للتأكد من أن مستمعك يُصغي إليك حقا . أولهما : ملاحظة أن الشخص الذي تحدثت إليه يتصرف بعد الاستماع إليك بشكل مغاير عما كان عليه سلوكه من قبل، كما أنه قد يستجيب لأحد مطالبك أو يطيع أحد أوامرك أو يتبنى أحد اقتراحاتك .

أما الثانى، فيتمثل في توجيه أسئلة ذكية بحثاً عن إيضاح لما ذكرته ، ويظهر اختبار الأسئلة وهو أكثر المنهجين إقناعا أن كلماتك لم تكن فقط ذات تأثير بل إنها استطاعت أيضا إثارة وتوليد واستنباط أفكار إضافية في عقل مستمعيك .

وعندما تسأل بعض الناس عن أفكارهم ومسلماتهم، فإنك قد تكون قد تغلغلت بشكل مباشر في منطقة احتياجاتهم وتطرقت إلى مشاعرهم . وبعد التركيز على أفكارهم، عليك أن تبلغهم بمدى اهتمامك بها ، كذلك، يمكنك الكشف عن قدرتك على فهم ما يقال وتقدير الأسباب التي دفعت الشخص لقولها .. وأنك بالإصغاء لهم تستخدم أذنيك لتعبر عن اهتمامك بما يقال . وبذلك، تفتح الطريق أمامهم ليهتموا بدورهم بك وبأفكارك .

تعلم أن تستخدم بحرص أسئلة على النمط التالى :

* لو تفضلت، هل يمكنك أن تعيد ما قلته منذ برهة ؟ فأنا لست متأكداً من أننى قد استوعبته كاملاً .
* هل ما قلته هو .... ؟
* كيف يرتبط ذلك بما قلته من قبل حول ...... ؟
* إذا كنت تقول ذلك ...... هل تقترح ذلك أيضا ؟
* منذ دقائق قليلة قلت ... والآن اسمعك تقول .... أليس هناك تناقض في ذلك ؟
* هل أفهم ذلك بشكل صحيح ؟
* هل ما قلته عن ...... يعنى أنك ؟

٦

السؤال المناسب في الوقت الملائم

يحول الصمت الممل إلى حديث بالغ الوضوح

وهناك طريقتان للتأثير في الناس بقوتك العقلية وفراستك وبصيرتك ، وأولاهما : تعتمد على أن أفعالك تعكس ذكاءك وبعد نظرك وتألقك العقلى . أما الثانية والتي يعتمد عليها معظمنا فهي موهبة الاتصال بالآخرين بفاعلية وبشكل يبرز أقوى جوانبنا . فالأسئلة هي جهاز التوجيه الذي يحافظ على وجودك في الاتجاه السليم .

ولو استخدمت الأسئلة كمرشد فلن تغيب عنك الألفاظ التي قد تحتاجها ؟ ولن تحتاج إلى البحث كثيرا عن لمحة طريفة، ولن تحلق في السماوات على أمل أن يهبط عليك وحي من السماء . وعندما لا تعرف ماذا يمكن أن تقوله لشخص ما ، فعليك أن تسأل ، والسؤال يعتبر طريقة مضمونة للحصول على ما تقوله . فالناس سوف يبلغونك بمكان وجودهم ومشاعرهم وتوقعاتهم . وسوف تبنى نجاحك ليس على جمل استعلامية أو تقريرية بل على مثل الأسئلة التالية :

* بدأ مدرب في قسم الإدارة ندوة حول مهارات تقديم العروض والخدمات بتوجيه السؤال التالى : « ما هو السياق الذي يتحرك في نطاقه كل منكم لتقديم عروضه ؟»، وقد ساعدت الإجابات التي حصل عليها هذا المدرب في توجيه النقاش لصالح المشاركين .

* ظل أحد العاملين صامتا، وشبه ممتنع عن المشاركة الإيجابية خلال استعراض أداء المشاركين في الاجتماع إلى أن وجه له المشرف هذا

السؤال « ماذا أستطيع أن أقدم لك لمساعدتك في تطوير مستوى عرضك الذي قلت لك أننى أتوقعه منك .

* كانت المناقشات والآراء قليلة للغاية خلال اجتماع لتطوير الجودة والنوع، وظل الحال كذلك إلى أن توجه المشرف للحاضرين بالسؤال التالى : « إذا كان لديكم اقتراح واحد يساعد على جعل هذا اللقاء أكثر فائدة ، فما هو هذا الاقتراح ؟

* يمكن أن تزداد حيوية اللقاءات في إحدى مقابلات التوظيف، وتصبح أكثر أهمية إذا ما وجه المشرف على المقابلة هذا الاستفسار لطالبى الوظيفة : « ما هو السؤال الذي لم أوجهه إليكم وكنتم تودون الإجابة عليه ؟

٧

السؤال المناسب في الوقت الملائم

وسيلة ناجحة لنقل الرسائل الضمنية

قد يكون التعبير المباشر عن احتياجاتك بشكل مباشر ومؤكد أفضل طريقة للرد على التحدى الذي يواجهك . وعلى سبيل المثال : قد يستلزم الأمر أن تواجه بحسم أحد العاملين لديك الذي تعددت محاولاته لتحدى سلطاتك وصلاحياتك . وعلى كلٍ، فليس من الحكمة في شيء أن تلجأ إلى أسلوب العصا الغليظة في كل الأحوال . وفي أوقات أخرى، قد يؤدى التعبير عن مشاعرك واحتياجاتك بشكل مباشر إلى إشعال الموقف ووضع المزيد من الزيت على النار . وقد تكون المعاملة اللطيفة ملائمة في حالة الأشخاص سريعى الحساسية . وفي بعض

المواقف، عندما يجرى التعامل مع رؤسائك، يضعك إصرارك على الكشف عن كل رغباتك في موضع المساءلة . ومع هذا، فإن التكاسل وعدم اتخاذ موقف أو فعل ما قد يكون ذلك أسوأ في نتائجه ، وقد يتدهور الموقف ولا يحدث أى تقدم، وتصبح بالنسبة للبعض هدفا سهلا للإساءة . وقد يبحث البعض الآخر عن مبرراته للاستمرار في سلوكه المسيء إليك، ثم يعتاد على هذا الموقف بمضى الوقت ويرتاح إليه .

إن الأسئلة هي البديل الفعال للجمل التقريرية التي قد تعطى عكس المطلوب من آثار . فالأسئلة تمكنك من الاتصال بالآخرين بفضل قوة المشاركة والاقتراح، بدلا من الإضافة، وهي تخفف من آثار الضربات التي توجهها المعلومات السلبية ، وتقلل من مستوى التهديد الموجه إلى كلا الطرفين . وهم يتبعون في ذلك نصيحة جاءت في مثل يابانى قديم يقول : « لا تطرد الذبابة من فوق جبهة صديقك مستخدما الفأس »

وإليك بعض الأمثلة التي قد ستاعدك على تحقيق أهدافك بشكل ضمنى :

* قد يكون لديك التحفظات بشأن سياسة رئيسك حيال خدمات العملاء، وتعرب عن قلقك حيال هذا التساؤل وتسأله : « هل تعتقد وجود فرصة حقيقية لأن تعطى هذه السياسة الجديدة لعملائنا انطباعا مخالفا لما كنا نود أن نعطيه لهم ، وإذا كان ذلك هو انطباعهم، فهل سيؤدي ذلك في نهاية الأمر إلى تأثر المبيعات سلباً أو إيجاباً ؟

* قد تشعر إحدى الممرضات بالقلق حيال كثرة أنواع الدواء التي وصفها الطبيب لمريض معين . وعليها أن تقول للطبيب : « هل هذه هي الجرعة التي تريدها لهذا المريض ؟ وكم من مرضانا الآخرين يحتاجون إلى هذه

الجرعة المضاعفة ، لأننى أريد التأكد من أنى لم أرتكب أى خطأ بهذا الشأن ؟

* وعليك في هذا الموقف أن تلاحظ أن الجمل التقريرية المصاحبة للأسئلة الاستدلالية يمكن أن تصاغ بالطريقة التالية « قد يكون ذلك الخطأ من جانبى » .

* قد يكون أحد المرؤسين من النوع الذي يثبط همته النقد، وذلك بسبب شعوره بضآله شأنه وعدم تقديره لذاته. ولذا، فإنه بدلا من مواجهة هذا الموظف بشكل مباشر بتقرير يوضح أوجه النقص في عمله يمكن لرئيسه أن يوجه إليه هذا السؤال : « إذا ما قمت باستعراض هذا التقرير ، فما هي نقاط القوة الثلاث فيه وما هي الفرص الثلاث للتطوير والإصلاح التي يشير إليها ؟ وعندما يتعرف هذا الموظف على نقاط الضعف في عمله تكون الفرصة متاحة عندئذ لمناقشة الأمر معه .

٨

السؤال المناسب في الوقت الملائم طريق يؤدى إلى التمعن والتأمل وفحص المشاعر والأفكار

ليس هناك ثمة شك في أنك كنت تعتقد قبل قراءتك هذا الكتاب أن الأسئلة هي مجرد طريقة للحصول على المعلومات، كما أنك لم تكن تثق أيضا في قدرتها على تجاوز مجرد كونها وسيلة لجمع المعلومات . ولعل أبرز خصائصها السحرية هي قدرتها الفريدة على جعل شخص مندفع عدوانى فاقد الإحساس بالآخرين يبدأ في إمعان البصر في إحدى القضايا ، وقد لا نجاوز الحقيقة إذا

قلنا أن الأسئلة إذا ما أُحسِن توقيتها وإعدادها يمكنها أن تعيد بعض الناس إلى جادة الصواب، وتجعلهم يدركون آثار ونتائج ذلك على سلوكهم وتفكيرهم ويتدبرون مرتين فيما يقولون ويفعلون .

قد لا يتطلب من المتحدث في بعض أسئلته إجابة مباشرة، إذ يكفي في هذه الحالة أن يثير السؤال التأمل الصامت . ويعرف هذا النوع من التأمل بالسؤال الخطابى الذي لا يحتاج إلى جواب . وإليك بعض الأمثلة :

* في حديث بين مدرب فريق لكرة القدم ولاعبيه أثناء فترة الاستراحة بين الشوطين، يمكن للمدرب أن يحث لاعبيه على تغيير النتيجة المتقاربة إذا ما سألهم هذا السؤال : « عندما تظهر النتيجة النهائية على لوحة النتائج هل سيكون بإمكانكم مغادرة الملعب على الرغم من معرفتكم أنكم قدمتم أحسن ما لديكم لجمهور المشجعين وزملائكم وأنفسكم ؟ ويحاول المدرب بهذه الطريقة تحويل الصراع إلى النصر الذي يريده ، وأن يعكس بذلك جهود لاعبيه وحوافزهم.

* أثمر السؤالان التاليان في بيع وثائق تأمين على الحياة أكثر من غيرهما من الأسئلة : « هل تركت وراءك ما يحمى عائلتك من غائلة الزمن لو قدر لك أن تلقى وجه ربك اليوم ؟ وهل سيجدون من الأموال ما يكفي للعيش في المستوى الذي توده لهم بعد رحيلك عن هذا العالم ؟ وهذا السؤالان بسيطان ومباشران، و كان لهما أثرهما القوى على العملاء لإعادة النظر في موقفهم من شراء وثائق التأمين .

* مما يروى كثيرا عن الرئيس الأمريكى الأسبق جون اف كيندى قوله : «لا تسأل عما يمكن لبلدك أن تقدمه لك ؟ بل اسأل نفسك عما يمكنك أن

تفعله من أجل وطنك ؟ وهنا استفاد الرئيس الراحل كيندى من طريقة صياغة السؤال . ولإثارة التحدى لدى المواطنين الأمريكيين وإزكاء الشعور الوطنى وروح التطوع لأداء العمل .

ومن هذا النوع توجد أيضا الأسئلة التي تتميز بالقدرة على إثارة الفكر والتمعن والاستجابة الصوتية المتوقعة . وليس الهدف الأساسى من هذا النوع من الأسئلة تنشيط الآخرين وحثهم على الفعل بقدر ما يهدف أساسا إلى إصدار أوامر بنهيهم عن الفعل.

وكثير من الناس يكشفون عن سلوكهم العدوانى بطرق مختلفة . فهناك الرؤساء الذين يقذفون بأوراق العمل على مكتبك، وبعض موظفيك الذين يحاولون تحدى سلطاتك ، وهناك عدد مساعدى العمال الذين ينتقدون أداءك للعمل، والعملاء الذين يتقدمون بطلبات غير معقولة . هذا، إلى جانب طائفة كبيرة من أصحاب السلوك العدوانى .

وبطبيعة الحال، فإنه من السهولة بمكان تجاوز كل هذه التحديات . وقد يؤدى تعبيرك المباشر عن مشاعرك واحتياجاتك إلى إزكاء نار الصراع ، ومهما كان الأمر، فإن نتائج السلبية وعدم الفعل قد تكون أسوأ من الفعل ذاته، خاصة إذا ما أدخلك الآخرون في زمرة أصحاب النوايا السيئة .

ويعتبر السؤال الذي تمت صياغته بتمعن وفكر أمراً بالغ الأهمية ، فهو يثير انتباه الآخرين ويجعلهم يعيدون النظر باحترام إلى القدرات العقلية لصاحب هذا السؤال ، ومدى ملائمة كلماته لهذا الموقف . وفي الوقت الذي يفتح فيه هذا النوع من الأسئلة الباب أمام انطباعات غير مطلوبة، فإن هذا النوع ينير الطريق أمام القضايا التي تهمك . وهي تضع المتعدي (الذي هو غيرك بطبيعة

الحال) في موقف الدفاع عن نفسه . وأكثر من ذلك أهمية، أنها تمهد الطريق أمامك لمتابعة التقارير المتميزة والموثوق بها، والتي كان من المستحيل إعدادها دون القدرات الدفاعية التي يتميز بها سؤالك.

وكثير من الأسئلة في الفصول من ٢ إلى ٢١ تدخل في نطاق هذا النوع . وبإمكانك بعد قراءة الفصل التالى حول إعداد الأسئلة أن تتحول إلى الفصول التالية له، طلبا للمساعدة، وحتى يمكنك مواجهة من يرفعون راية التحدى أمامك ويثيرون مخاوفك ويضعونك في موقف المدافع، أو الوصول إلى مرحلة تشعر معها أنه لم يعد لك الحرية في التصرف .

الفصل الثاني

٢

كيف توجه الأسئلة السحرية

« المعرفة القليلة تحمل في طياتها خطراً كبيرا » عبارة تصدق عليها القصة التالية :

منذ بضع سنوات كانت هناك ندوة مغلقة حول دور المشرفين على خط إنتاج أولي تحت عنوان « العلاقات الإنسانية الفعالة » وقد شملت الندوة أيضا مادة تعليمية حول الاتصالات والتدريس والنظام .

وكان من بين البحوث التي عُرضت في هذه الندوة بحث يشير إلى أن المشرفين الأكثر إيجابية وتأثيرا من غيرهم من الصنف الذي يمدح أكثر مما يذم أو يوجه النقد . كما أنهم من النوع الذي يستفيد من الفرصة الملائمة لرفع الحالة المعنوية لمساعديهم عن طريق إذكاء إحساسهم بأهميتهم وذواتهم . وقد تلقى المشاركون في الندوة مضمون هذا البحث بترحاب وعلى وعد بأن يلتزموا بتطبيق أفكاره الحكيمة .

وبعد انتهاء الندوة سمع أحد المحاضرين صوت أحد الدارسين وهو يحاول وضع الحكمة السابقة موضع التنفيذ ، ولكن بطريقة خاطئة . فقد امتدح هذا

الدارس بصوت عالٍ موظفا ممتلىء الجسم بقوله « ألست تعرف أنك لا تفرز عرقاً غزيراً مثل أقرانك من ذوي الأوزان الثقيلة »

حقا لا يمكن إنكار دور المديح وأثاره على من يوجه إليه . ولكن ليست كل رسالة مديح تحقق أهدافها، وتصل كما أرادها صاحبها . فقد يتلقاها من وجهت إليه بطريقة عكسية . وعلى نفس المنوال ، فالأسئلة لها سحرها . وإن كان بعضها لا يحقق بالضرورة الخصائص الثمانى التي سبق مناقشتها في الفصل الأول من هذا الكتاب.

ولسوء الحظ ، تقع أخطاء عامة كثيرة خلال طرح الأسئلة وهى أخطاء تنقص من قيمة وقوة الأسئلة ، وبالتالى تفقدها سحرها . وإذا قدر لك ارتكاب أى من هذه الأخطاء ، فإن محاولتك زيادة الوضوح والتركيز والتصميم قد تؤتى بنتائج عكسية للأهداف المرجوة .

الخطأ الأول

البحث عما تقول وليس عما تسأل

لعل هذا هو أكبر ما نرتكبه من أخطاء ، كما أنه من الدوافع والأسباب وراء إعداد هذا الكتاب . ونحن نعتقد أن خلفيتنا الحضارية بشكل عام ، وما حصلنا عليه من تدريب بشكل خاص ، قد أسهمت كلها في توجيه استجابتنا وردود أفعالنا للجانب التأكيدى من الحديث الذي ينصرف إلى الجمل التقريرية أكثر منه إلى الأسئلة .

ولقد نشأنا وترعرنا في ظروف حضارة معينة حيث تتحدد معالم القوة على أنها « الفعل وليس رد الفعل » ، وبأنها التأكيد وليس السؤال وهى أيضا النطق بعبارات تنتهي بعلامات التعجب ، بدلا من علامات الاستفهام . وتعلمنا أيضا

أن نقف ونتحدث عما يدور في أذهاننا وعقولنا ، وأن ننظر إلى القوة كشيء يخرج من صدورنا وليس مجرد دقات طبول في الأدغال . ولم نتعلم أن القوة توجد في استقصاء وبحث لقدرة الطرف الآخر على التأكد مما يفعل أو في توجيه السؤال الذي يستخلص الأفكار .

وقد يرجع السبب في ارتباك البعض منا في موقف ما وجفاف فمه وعرق يديه وتحول عقله إلى صفحة بيضاء إلى أننا نقف حيارى أمام البحث عن الرصاصة السحرية التي يمكنها حل المشكلة . ونحن مازلنا نعتقد أن هناك عبارة أو جملة سوف تسفر في نهاية المطاف عن هزيمة خصمنا وإفساد مسعاه وزلزلة موقعه ، وبهذا نستمر في البحث عن الجملة التقريرية المتبوعة بعلامة تعجب على أمل أنها سوف تساند موقفنا بكل تأكيد وتوجه إلى منافسنا هزيمة نكراء . فنحن مازلنا نبحث عن الجملة الملتوية التي تنهى مرحلة الإحباط والتردد والصراع . إن عدم شعورنا بالراحة هو النتيجة الطبيعية لفشلنا في العثور على الرصاصة السحرية . وفور توقفنا عن ارتكاب الخطأ الأول الخاص بالاتصالات بين الأشخاص ، يتوقف بحثنا عن الرصاصة الذهبية وتنتهي حالة الجفاف من أفواهنا والعرق من أيدينا وتصبح الصور جلية أمام عقولنا . فلقد انتقلنا من مرحلة التفكير في علامات التعجب إلى التأمل في أهمية علامات الاستفهام.

إن فن السؤال يبدأ مع إدراكنا أن الأسئلة ليست دليلا على الضعف كما أنها ليست بالأمر السلبى ، كما لا تأتي فقط كرد فعل . وبالبحث عن السؤال المنطقي بدلا من اللجوء إلى التأكيد السحرى الملتوي يمكننا تحقيق أهدافنا في المواقف الصعبة حتى مع أناس سمتهم الفظاظة وصعوبة المراس . ولقد توصل الشاعر الانجليزى « رودبارد كبلنج » إلى جوهر القضية وتفوق السؤال على الجمل التقريرية عندما قال « إني أحتفظ بستة من الخدم المخلصين . لقد علموني كل ما أعرف وأسماؤهم هى ماذا ولماذا ومتى وكيف وأين ومن »

الخطأ الثاني

توجيه السؤال بنغمة ساخرة وبقصد الحط من شأن الآخرين وتصبح الأسئلة سحرا إذا ما نجحت في الحصول على استجابة تلقائية ومخاطبة الجانب الإيجابي الأمين من الشخص الذي وجهت إليه إلا أنها تتحول إلى آلة مدمرة عندما يشعر من سألته بالتهديد والاستغلال والإساءة النفسية . وكما يمكن للأسئلة أن ترفع المعنويات وتثريها يمكنها أيضا أن تشوه وأن تحط من شأن الغير .

* أبلغك أحد مرؤوسيك عن خطأ ارتكبه . وقد يأتي ردك المباشر على شكل السؤال التالي « كيف استطعت أن تفعل أمراً بمثل هذا المستوى من الغباء ؟» وتُتبعُ هذا السؤال الافتتاحي بسلسلة من الاستفسارات المشابهة التي تحط من الشأن ومنها على سبيل المثال « كم عدد المرات التي حذرتك فيها من هذه المشكلة على وجه الخصوص ؟ « وهل فعلت ذلك عمدا لازعاجي وتشويه صورتى ؟»

لقد ترعرعت في بيت لا يسوده الوئام . وقدم لك والدك كل ما تحتاجه ما عدا الثناء والاحترام وتقدير الذات . ثم تذكر عندما عدت إلى المنزل بعد إسقاط اسمك من قائمة لاعبى فريق كرة السلة في مدرستك . وبدلا من أن تجد المساندة والمواساه من والدك ، إذا به يوجه إليك السؤال التالى « ما الأمر ؟ يبدو أنك لم تصل إلى المستوى الجيد الذي يؤهلك للبقاء في فريقك .

ويوجد عامل مشترك واحد بين كل الأسئلة المثبطة للهمة فكلها تحمل سمة الهجوم . فبدلا من أن نعلن صراحة عن نوايانا لتحقير الآخرين ، فإننا نخفي خطتنا ونغلفلها في شكل سؤال ويعتبر السؤال محقرا للآخرين إذا ما غُلف بالسخرية (من أين جئت بهذا القميص ؟)

يُعد السؤال محقرا للآخرين إذا ما قلل من قيمة الشخص الموجه إليه وسلبه الحق في تقدير ذاته . ومثال لذلك (هل تعتقد حقا أنك على استعداد لتولى هذه المهمة ؟) وقد تدخل محلاً فخماً لبيع الملابس وأنت مرتدٍ قميصا من نوع «تي شيرت» وصندلا ، ثم يقترب منك البائع ويسألك في ترفع ونبالة « هل أنت متأكد أنك دخلت المتجر الملائم لك ؟»

حقا . سوف يستخلص السؤال المحقر للآخرين ردود فعل وإجابات . إلا أن الاستجابة لن تؤدي إلى الخصائص الثماني للأسئلة السحرية التي جرت مناقشتها في الفصل الأول . وعلينا أن ندرك أننا نفتح قنوات للاتصال إذا ما تعاملت أسئلتنا مع الآخرين على أساس أنهم أشخاص ناضجون وليسوا أطفالا عديمى الخبرة . إن الأسئلة السحرية تفتح أمامك قنوات الاتصال على حين تتسبب الأسئلة المثبطة للهمة في إغلاقها .

الخطأ الثالث

سؤال يهدف إلى التحكم والتلاعب فيمن وجه إليه والتحايل عليه

لقد ذكرنا في الفصل الأول أن الأسئلة سحر لأن لها القوة والقدرة على تكثيف الأفكار . وقد يحدث أحيانا أن نلجأ إلى التحكم والتحايل بطريقة متعمدة أو دون وعي في محاولة لنقل أفكارنا بشكل مكثف للآخرين . وإذا شعر المتلقى بهذا الأمر فمن غير المرجح أن نحقق الهدف المطلوب . ولذا ، فعلينا بدلا من محاولة الحصول على استجابة المتلقى بوسائل وقائية وعن طريق الهجوم المضاد. علينا أن نحصل على استجابته بإثارة اهتمامه ورغبته في ارتياد آفاق المشكلة .

قد تكون قد اشتركت في مناقشة حامية مع زميلك في العمل حول جدول توزيع الأجازات ، وتنتابك الحيرة حيال خيارين . ثم قال لك زميلك بصوت

مرتفع « أطلب منك الآن رداً فورياً ». في مثل هذا الموقف فإنك لاشك تشعر بأنه يحاول التحكم بك . والآن ما هى الاعتبارات الخاصة بتحديد مدى التحكم والتحايل في السؤال ؟يمكننا أن نصف السؤال بأنه يهدف إلى التحايل والتحكم في مثل الحالات الثلاث الآتية :

١ - إذا ما خلت الاستجابة له من الخيارات والبدائل .

٢ - إذا ما اقترح وأوحى بدوافع خفية أو أمور لم تتضح بعد .

٣ - أن يأخذك إلى درب لم تكن تود التوجه إليه .

وإذا قدر لك أن تدلى بشهادتك في إحدى المحاكم ، حيث يتم استجوابك ، فاصغ باهتمام إلى المدعى العام عندما يوجه أسئلته إلى شاهد عدوانى الطباع، فإذا كان المدعي العام جيدا فسوف تتجاوز اسئلته الشروط الثلاثة السابقة . وتوحي النقطة الثالثة السابقة أن الأسئلة قد تلعب دورا في لغة الحوار وفي حالات كثيرة من الحوار يدرك السائل أن الطرف الآخر لا يعتزم الإجابة على استفساره إلا باستخدام سلاح الأسئلة، وهو ما يجعله يشعر بأن الأمر مجرد خدعة واستغلال . ويعتمد هذا الشعور بدرجة كبيرة على نية الطرف الآخر وقوة ملاحظته ، وهل يهدف أساسا التلاعب بالألفاظ والمزح والسخرية من السائل . إن الفرق في التحكم الذي يعتمد على الحيلة من جهة والدخول في مباراة من الجهة الأخرى ، هو ما للنوع الأول من قدرة على الإيذاء كما لو كانت له أسنان يقضم بها وعلى عكس النوع الثاني . وإن كان النوعان يشتركان في أن السائل يحاول عن طريقهما إخفاء نواياه الحقيقية والاستفادة من موقف الطرف الآخر.

الخطأ الرابع

عدم الإصغاء باهتمام لإجابة السؤال الذي وجهته إلى الآخرين

إن الهدف الأساسي من السؤال هو كسب الوقت والتحكم في المشاعر والحصول على معلومات جديدة والتحول من الموقف الدفاعي إلى موقف الهجوم، وأنت في مثل هذا الموقف تحاول قلب المواقف الصعبة لصالحك وبطريقة تجعلك تستعيد توازنك وترتيب أفكارك . وعلى الرغم من ذلك ، فإن كل هذه الأهداف لن يكتب لها النجاح إذا ما شعر الشخص الآخر بأنك لا تعطى له اهتماماً كافياً أو أنك لم تكن مصغيا لردوده عليك .

وعليك بالتوقف بعد أن توجه سؤالك وتعطى اهتماماً كافياً لإجابة الآخرين عليه . وإذا ما كان السؤال هو المفتاح السحرى الذي يؤدى بك إلى صندوق الكنز، فإن الإجابة هي الكنز ذاته . كما سوف تزودك الإجابة بالمعلومات التي تستطيع استخدامها لتحقيق هدفك .

كما أن عليك أن تستفيد من حواسك وعينيك وأذنيك للتعرف على فحوى إجابة الشخص الآخر وكيف يقولها ؟ وركز أيضا على تعبيرات الوجه والإشارات ونظرة العين ووضع الجسم والصوت ونغمته.

أما إذا أدركت بأن الطرف الآخر لا يشعر براحة تجاه سؤالك أو يجد صعوبة في العثور على إجابته ، فعليك أن تتبعه بعبارات لجس النبض ومنها على سبيل المثال :

* هل يمكنك التكرم بشرح ذلك ؟

* لست متأكداً من أننى فهمت قصدك . ماذا تعنى بذلك ؟

* أشعر بأنك لست مستريحا .. لماذا ؟

* هل هناك شيء تخفيه ولم تقله رغم حاجتي لمعرفته ؟

وتصبح الأسئلة سحرا لأنك سوف تكون قادرا على الاستجابة لمعلومات لم تكن على دراية بها قبل توجيه السؤال إليك . وتستطيع فقط أن تدرك هذا الحسر إذا ما أصغيت بعناية وتذكر هذا التتابع البسيط بحلقاته الثلاث :

- توقف عن البحث عما تقول
- وجه سؤالا قادرا على التركيز والإيضاح وتشتيت الأفكار والتقريب بينها أو التأخير و
- اصغ بعناية للإجابة

وفي نهاية الأمر ، لابد لك أن تصغي بأذنك الداخلية وتتجاوز الكلمات الفعلية التي استخدمها الشخص الآخر لتنصت إلى ما وراءها من مشاعر وافتراضات واستدلالات ومقدمات منطقية . فالأسئلة السحرية تعكس المشاعر والعواطف وهي تمسك بجذور ما يحاول الشخص تجربته أو ما تود أنت أن تجربه ويتحقق لك ذلك إذا ما أنصت إليه بأذنك الداخلية .

الخطأ الخامس

تحويل السؤال إلى حديث

يخطأ بعض الناس في معرفة الوقت الذي يتوقفون عنده. فهم يأكلون الجزء المتبقي من الكعكة حتى لو كانت أمعاؤهم ممتلئة ، ثم يدفعون الثمن غاليا من سوء الهضم الذي يصيبهم وهم لا يتوقفون عن ذكر مزايا منتج معين حتى بعد أن يكون العميل قد قرر الشراء وهو الأمر الذي قد يلقى بشكوى حول البائع

والحكمة من الشراء ، وهو أشبه ما يكون بمن يبالغ في وضع الأسمدة والمخصبات على أوراق العشب الخضراء ، فيقضى عليها بدلا من أن تزدهر وتورق . وبنفس الطريقة يبدأ بعضنا بالسؤال المباشر البسيط ثم ينتهى برسالة بالغة التعقيد تؤدي إلى عكس المطلوب منها . وإليك بالأمثلة الآتية :

– طلب منك رئيسك أن تستمر في العمل بعد انتهاء موعده الرسمي للمشاركة في إكمال مشروع هام ، وتصادف أن جاء هذا الطلب في الساعة الخامسة من بعدظهر الخميس ، أي قبل ساعة ونصف الساعة من حفل عشاء سوف تقيمه عائلتك لخمسة عشر شخصا . ويمكنك في مثل هذه الحالة استخدام السؤال بطريقة سحرية إذا ما قلت « متى تريد أن تستكمل هذا المشروع بالضبط ؟ وهل يمكننى أن أنهى هذا العمل قبل موعده المحدد بدلا من أن أبدأ فيه الآن وعلى الفور ؟

كما يمكنك أن تحول السؤال إلى حديث ممل وغير مقنع إذا ما قلت « هل تحتاج إلى إنهاء هذا الأمر فورا لأنك إذا لم تكن تود ذلك فإننى أفضل أن أؤجل البدء به إلى حين الإنتهاء مما أفعله حيث أنني استطيع أداء هذا العمل المحدد قبل نهاية اليوم . كما أننى إذا بدأت في أداء عملك هذا فسوف يستغرق الأمر وقتا إضافيا إلى ما بعد وقت العمل الأصلى حيث إنه ليس من نوع العمل الذي يمكنني أن أشرع فيه ثم أغادره دون أن أنهيه .

كما أنني إذا ظللت وقتا أطول لإنهائه ، فسوف يؤدى ذلك إلى عرقلة كل الخطط التي أعددناها أنا وزوجي لعطلة نهاية الأسبوع . أما إذا كان الأمر بالغ الأهمية لك ، فسوف أخاطب زوجي هاتفياً ، كما أننى استطيع أن أؤدي هذا العمل بشكل أفضل إذا ما انتظرت حتى صباح يوم الاثنين لابدأ به . ولكن هل سوف يشكل ذلك مشكلة لك ؟

إن المشكلة في الحديث السابق تتركز في أنك أعطيت رئيسك رسائل متناقضة وحملته بتفاصيل غير ضرورية . والقضية هي ماذا أبلغته وماذا تطلب منه بالضبط ؟ وعليك أن تجعل الأمر سهلا بالنسبة لك ولغيرك . ووجه سؤالك بشكل بسيط ومباشر . وركز بقوة على سؤالك . ووفر التفاصيل لوقت الخطابة .

الخطأ السادس

توجيه أسئلة لا يمكنها استخلاص ما تحتاج إليه من معلومات

كثيرا ما يتوقف العقل عن العمل وتضيع منه الكلمات المناسبة إذا ما قادتنا الأحداث إلى موقف المواجهة الحقيقية وفي الموقع الفعلي للحدث ، فعندها تختفي خيارات الاستجابة للموقف ، ويبدو الأمر غير جذاب (على سبيل المثال فهذا السؤال « أيهما تختار ، إنقاص الراتب أو خفض درجتك الوظيفية ؟». وللخروج من مثل هذا الموقف الصعب يمكنك أن توجه سؤالا تؤدى الإجابة عليه إلى مضاعفة عدد ونوع الخيارات المتاحة لك .

إن الطريق المؤدي لمثل هذه الأسئلة السحرية هو أن تحدد لماذا يؤمن بعض الناس بما يعتقدون ؟ . وإذا ما عرفت الأسباب وراء كل هذه الاستفسارات والتأكيدات فسوف يصبح بإمكانك اقتراح خيارات متفق عليها بشكل مشترك . وجه اسئلتك لتتعرف على الأسباب التي تجعل بعض الناس يصرون على الحصول على ما يريدون منك.

فمثلا عندما يتصل بك أكبر عملائك ويقول لك « أنا مستاء بشدة من الطريقة التي لبيت بها آخر مطالبي ولذا ، فلقد قررت إيقاف التعامل معكم » . وبطبيعة الحال فقد أثار هذا الأمر قلقك ، إلا أن عليك أن تذكر على الفور سحر كلمات مثل « لماذا وماذا » ، ثم تقول « لماذ شعرت بكل هذا الاستياء ؟ وكيف يمكننا إصلاح هذا الخطأ ؟»

اتصل بك واحد من أهم وكلائك وأكثر جدا بثقتك وقال لك « نحن لا نستطيع أن نساير مواصفاتك دون أن نرفع أسعار البيع بشكل كبير » . في مثل هذا الموقف يبرز على السطح سحر كلمتي « لماذا و ماذا » . « لماذا تشعر أنك لا تستطيع تلبية مواصفاتنا دون رفع الأسعار ؟ وماذا نستطيع أن نفعله لمساعدتك في مسايرة مواصفاتنا دون زيادة التكلفة .

– قد يحدث أثناء المراجعة نصف السنوية لأداء العمل أن تختلف مع رئيسك فيما يتعلق بتقويم العمل بشكل نهائي . فرئيسك يرى أنك تستحق فقط مرتبة جيدة تحقق لك زيادة مقدارها سبعة في المائة من راتبك، على حين ترى أنك جدير بدرجة ممتاز التي تؤهلك لعلاوة جدارة لا تقل قيمتها عن عشرة في المائة . والآن عليك أن تخمن ما هي الكلمات التي قد تعزز من موقفك ؟ « لماذا تعتقد أنني استحق زيادة مقدارها سبعة في المائة ، وليس عشرة في المائة ؟» « وأي دلائل وعلامات في أدائى تجعلك تغير رأيك ؟ »

وعندما تقلب النظر في الأسباب والقيم وحاجة بعض الناس إلى تعلم أسباب ما يؤكدونه وما يفعلونه ، فإننا نكون قد عثرنا على السؤال السحرى ، فإننا نحصل على المعلومات التي تمكننا من توسيع دائرة خياراتنا أو خلق خيارات مشتركة مقبولة .

وإذا ناقشنا ماذا « أنا أقول – أنت تقول – أنا أعتقد – أنا أريد وأنت تريد).

سوف تجعلك تبحث عن هذا الشيء الصواب والمحير الذي يهيء لك طريق البحث عن الرصاصة السحرية بدلاً من مناقشة المواقف وتحرى الأسباب . وعندما تصل إلى ذلك فسوف تظهر الجمل السحرية على هيئة استجابات للردود التي استخلصتها عن طريق اسئلتك .

الخطأ السابع

التفكير بمنطق الكسب والخسارة بدلا من منطق المكاسب المتبادلة

إن الأسئلة الدكية هى تلك التي توسع من خبراتك وتجعل أيضا من يتلقونها ينظرون إليها على أنها بعيدة عن الخداع والتحكم . وفي الوقت الذي تعطيك هذه الأسئلة الفرصة لأن تحول الموقف لصالحك عندما تشعر بأنك قلق أو فقدت القدوة في مثل هذا الموقف الذي كنت تعتقد أنه مصدر قوتك ، فإنها تمكن الطرف الآخر أيضا من الشعور بأنه مازال في موقع القوة والتحكم . ومن ثم ، فإن الطريق المحقق لهذا الهدف هو العمل من أجل تحقيق مكاسب متبادلة أكثر من الاعتقاد بضرورة وجود فائز ومهزوم .

وهناك طريقتان لتحقيق هذا الهدف تعتمد أولاهما على استخدام ضمير الجمع المتكلم في حالتي الفاعل والمفعول به « نحن ونا » بدلاً من ضمائر المفرد المتكلم والمخاطب في حالتي الفاعل والمفعول به . وتعتبر الضمائر المستخدمة في الأسئلة مصدر قوة وشعور بالذات ، والقدرة على المنافسة . وقولك « إن لدى مشكلة » يختلف بشكل ملحوظ عما إذا قلت « إن لدينا مشكلة » وعندما تقول: «أنتم مختلفون بشأن هذا الاقتراح» فأنت مختلف عن قولك « نحن على خلاف».

ويتم بواسطة الطريقة الثانية دعوة الطرف الآخر بفطنة وذكاء للانضمام لحل المشاكل المتبادلة . وعليك البحث عن طريقة لجعل الشخص الآخر يتوصل إلى حل للمشكلة التي كان يحاول أن يلقيها على كتفيك . ولذا ، عليك صياغة السؤال بطريقة تظهر المشكلة على أنها موضع اهتمامكما معا .

ولنفرض أن رئيسك سألك أن تشارك في مشروع يتعارض العمل فيه مع جدول أعمالك المزدحم بالارتباطات ، فيجيء ردك عليه بسؤال مليء بالأخطاء

كالآتى : لماذا يجب عليّ أن أشارك في هذا المشروع ؟ إن جدول أعمالى مزدحم للغاية وملىء بالارتباطات ، ألا يوجد شخص آخر غيرى يستطيع أن يؤدى هذه المهمة ؟

إن هذا النوع من الأسئلة يؤدي إلى نوع من صراع القوى . وتشعر معه أنك على وشك الخسارة بسبب تحملك مزيدا من العمل كما يشعر رئيسك بدوره أنه خاسر لأنك شككت في مقدرته على الحكم على الأمور . انظر إلى الفرق عندما تتغير الضمائر وتعكس توجهك نحو الفوز المتبادل للطرفين عندما تقول « نحن لدينا الكثير مما يمكن عمله في الوحدة حاليا » « وهل لديك أي اقتراحات بشأن الجدول الذي يتم على أساسه المشروع بحيث نستطيع الانتهاء منه في الوقت المحدد » ويتحول مثل هذا السؤال إلى صراع إيجابي محتمل حول المكاسب المتبادلة، كما يعكس أيضا استراتيجية تجنيد الآخرين وجذبهم إلى صفك للمساعدة في حل مشكلتك .

التأكيد على فن توجيه السؤال

يحدد هذا الفصل معظم الأخطاء المشتركة التي تمنعنا من بناء الأسئلة السحرية . ودعنا نلخص الموقف بإعادة صياغة الأخطاء لتصبح إيجابيات ومواقف مؤثرة تجعلك توسع من خياراتك .

١ - فكر دائما في نطاق علامات الاستفهام وليس علامات التعجب . وعندما لا تعرف ما تقول ، لا تقل شيئا . واستخدم السؤال بديلا لذلك.

٢ - ضع أسئلتك لتجنبها أي نغمة تفسير على أنها سخرية أو تلاعب صوتى من النوع الذي يمكن أن يؤدى إلى شعور الآخرين بالإحباط واتخاذ موقف المدافع منك .

٣ - تجنب العبارات والكلمات التي قد يعتبرها الطرف الآخر غير أمينة وهادفة للخداع والتحكم . وبدلا من التلاعب بالكلمات وجه نشاطك هذا إلى مجال الرياضة الحقة .

٤ - انصت باهتمام مستخدما حواسك وبخاصة العينين والأذنين والجأ إلى أذنك الداخلية للكشف عن المشاعر والنوايا .

٥ - وجه أسئلتك بطريقة مباشرة وموجزة معبرة لتحصل على المعلومات وتجنب الحديث المطول لمناسبات الخطابة الكلامية .

٦ - استخدم الكلمات السحرية « لماذا » و« ماذا » حتى تتعرف على الأسباب التي تجعل بعض الناس يؤمن بما يعتقد .

٧ - عليك تحويل المواجهات من أجل الكسب فقط إلى مواجهات من أجل المكسب المتبادل . واستخدم الضمائر التي تعكس المكاسب المتبادلة مثل ضمائر : جمع المتكلم ، وأشرك الطرف الآخر في حل متبادل للمشاكل المشتركة .

الفصل الثالث

٣

التعامل مع عبء العمل

في بداية الثمانينات من هذا القرن، أولت دوائر الصناعة الأمريكية اهتماماً خاصاً لشعار جديد يطالب بالاستفادة من الموارد القليلة المتاحة لصناعة أكثر ما يمكن إنتاجه . والآن، حان الوقت الذي علينا أن نتعرف فيه على حدود إمكاناتنا على صعيد الموارد الطبيعية والمالية ، وتصادف هذا مع بزوغ نجوم اقتصادية واعدة في الدول المطلة على سواحل المحيط الهادى ، إضافة إلى المجموعة الأوروبية وغيرها من المناطق ، وما أعقب ذلك من قيام واتحادات اقتصادية شكلت منافساً خطراً لا يمكن الاستهانة به .

وكان أمل الإدارة معقوداً على أن تشهد بداية التسعينيات تراجعاً في الطلب على الوقت والطاقة والمصادر . إلا أن ذلك لم يتحقق، واستمرت المصادر في النقصان وتصاعد التنافس إلى درجة كبيرة تجدد معها شعار « أصنع أكثر بأقل مما كان ».

إن آخر شيء تحتاجه في مثل هذه الأوقات الصعبة هو العمل مع أناس يمكنهم أن يجعلوا حياتنا أكثر تعقيداً ، وأن يتسببوا في زيادة أعبائنا . وهنا، تتضح أهمية استخدام الأسئلة بشكل أكثر فاعلية للتوافق مع المواقف التي يمكن أن تزيد من العبء الملقى علينا إلى أقصى درجاته .

٣ - ١

لديك من العمل أكثر من طاقتك

يوجد على مكتبك الكثير من أوراق العمل المتراكمة، وعليك أن تُنهى البعض منها لتتيح الفرصة لغيرها من الأوراق التي تم تحديد موعد الانتهاء منها في وقت سابق . وفي مثل هذا الوقت يأتى إليك رئيسك ويطلب منك أن تُنهى عملاً آخر . ويقول : « أرجو أن تعطي هذا الموضوع أولوية قصوى لينتهى في بداية الأسبوع المقبل » .

؟ ماذا عليّ أن أؤجله من هذه الأعمال حتى أتفرغ لهذا العمل الجديد ؟

نرى أن هذا السؤال سوف يذكر رئيسك - بطريقة لطيفة - بضخامة حجم العمل الموكل إليك، ويقدمك إليه كراغب في العمل، وليس كموظف كثير الشكوى ، وقد يستجيب رئيسك فيسألك عما تقوم به من عمل في الوقت الراهن. في مثل هذه الحالة، عليك بعرض قائمة بما تنفذه من مشروعات، مع التأكيد على المطلوب الانتهاء منه في أسرع وقت . ولا تنتهز هذه الفرصة لتقدم لرئيسك تقريراً مفصلا عن كل ما تقوم به من أعمال ، بل عليك أن تعطيه موجزاً سريعاً لها .

وبطبيعة الحال ، فأنت تأمل في أن يجيب رئيسك على سؤالك بإبلاغك عما يمكن تأجيله ، فإذا كنت معارضاً بشدة لاختياره ، فعليك تقديم البديل ، وإلا فعليك أن تكتفي بالقول : « أشكرك على اقتراحك .. فهو سوف يساعد بقوة على إنهاء المهمة ».

أما إذا أصر رئيسك على قيامك بكل شيء كما كان مقرراً ، فعليك إبلاغه بأنك سوف تبذل قصارى جهدك . وعندما يتضح لك أن هذه الطريقة لن تؤدى إلى الوفاء بمواعيد سبق تحديدها ، فمن واجبك العودة إلى رئيسك بهذه المعلومات الجديدة . وهنا، نذكرك بأن تكون حريصاً، وتتجنب أمثال هذه العبارة التحذيرية « لقد سبق وأبلغتك بذلك » .

ولمنع تكرار حدوث مثل هذا الموقف يمكنك إحاطة رئيسك بشكل مستمر بتطور وحجم الأعمال التي كلفت بها . وعليك أيضا أن تؤكد قدراتك بقوة، ولكن بطريقة لبقة كلما كلفت بمهام جديدة وكان من المقرر أن يقوم بها شخص آخر . من جهة أخرى ، عليك إعادة النظر فيما أنت مكلف به، فقد يكون حجم العمل في حدود الممكن، خاصة من وجهة نظر رئيسك وليس فوق طاقتك كما تعتقد أنت .

للوفاء بموعد عمل معين .. هل يمكننى تأجيل العمل في مشروع آخر ؟ أو يمكننى مطالبة زميل بتقديم يد العون ؟

هذه طرق تأكيدية للتعامل مع رئيسك الذي يلقى على أكتافك الكثير من الأعمال ، وأنت هنا لست بالموظف كثير الشكوى ، فأنت تطالب فقط بالمساعدة ، حتى يمكن تلبية مطالب رئيسك . وإذا جاء الرد إيجابيا فقد حققت هدفك ، أما

إذا كـان الرد بالنفي ، فـإنك تكون - في أضـعف الأحـوال - قـد فـتـحت باب التفاوض بطريقة إيجابية .

هل يمكننى أن أتقدم إليك صباح الخميس بهذا المشروع كأول شىء ؟

قد لا تستطيع تلبية موعد الثلاثاء الذي حدده لك رئيسك . ويمكنك الاحتجاج أو التقدم على استحياء بذلك الطلب غير المعقول لتغيير الموعد ، ولعل أفضل استراتيجية في هذا الشأن هى طريقة البحث عن موعد بديل ، وقد يوافق الرئيس عليه ، كما أنك لن تفقد الكثير إذا ما رفض رئيسك ذلك . ويمكنك بعد ذلك التقدم بطلب التفاوض كما اقترحنا سابقا .

٣ - ٢

تم إبلاغك بموعد غير مناسب لإنهاء المشروع

أبلغك رئيسك بضرورة إنهاء المشروع الذي تقوم بتنفيذه قبل يومين من موعده المحدد أصلا . وأنت ترى في هذا دليلا على ضيق أفق أعضاء الإدارة العليا ، حيث إن إصرارهم على موعد تسليم مبكر سوف يؤدى من الناحية العملية إلى تقديم منتج منخفض الجودة كثيرا عما كان مخططا له ، هل توافق على الخطوات المؤدية إلى الالتزام بموعد التسليم ؟

عليك أن تتوقع الاستماع إلى عبارات مثل : « ماذا تعنى ؟ » ويؤدى مثل هذا النوع من الردود إلى فتح الباب أمامك لتشرح وجهة نظرك حول ما تشعر به من عدم ارتياح، وتقول : إن تقديم الموعد المحدد سابقا للمشروع سوف يؤدى إلى انخفاض مستوى الأداء .

وعند مرحلة معينة، قد تأمل في الاستماع إلى هذا السؤال : « ماذا تقترح من خطوات ؟» عندئذ يمكنك الإيضاح وذكر هذه الخطوات ، ويجدر بك الحصول على موافقة مسبقة إذا ما أُجبرت على تقديم الموعد المحدد، وما قد يؤدى إليه ذلك من تسليم منتج أقل من ناحية الجودة والكمية، وبطريقة تقديم أقل كفاءة . وإذا كانت هناك وسائل تساعدك على اختصار الوقت قبل التسليم، فلا تتردد في ذكرها ، وقد لا تريد من رئيسك أن يقول « لا . عليك فقط أن تؤدي أحسن ما لديك أما إذا كانت هذه هي : القاعدة المتبعة فعليك إيضاح العقبات التي سوف تواجهها حتى تقوم بتسليم المنتج النهائى ، ولكن عليك ألا تأجر بالشكوى بخصوص الظروف والشروط التي واجهتك أو تعتذر بسبب كل ما بذلته من جهد، وأمعن النظر في هذه الأسئلة طلبا للمساعدة في تعاملك مستقبلا معها . والآن، هل أنت من النوع الذي يطلب الكمال في كل شيء فتعجز عن الحصول على نتائج مرضية في ظل شروط فرضت عليك ، وهل تعطى إشارات زائفة غير حقيقية حتى لو كنت قد استطعت – بكفاءة – التوافق مع أقرب مواعيد الإنتهاء من المهام الموكلة لك ، وهل تستغرق وقتاً طويلاً في إنهاء مشروعاتك ؟

هل يمكننا التفاوض حول موعد التسليم ؟

إذا كانت الإجابة بالنفي، يمكنك العودة إلى السؤال الأصلى . أما إذا طرق أذنيك – بدلا من ذلك – هذا السؤال : « وماذا تعنى ؟ » أو « نعم نحن نأمل منك أن تقدم شيئا يؤمن موعداً مريحاً » ومعرفتك بما يجب قوله هو أمر بالغ الأهمية بالنسبة لرئيسك في العمل .

٣ - ٣

ما الموقف إذا ما طلب منك رئيسك المشاركة في إحدى ألاعيبه ؟

لنفرض أن أحد العملاء المتذمرين كان يحاول الاتصال تليفونيا طوال الصباح برئيسك لإبلاغه بشكواه بخصوص أمر ما . إلا أن رئيسك الذي شعر بالتعب والملل من هذه المكالمات المستمرة تسلل إلى مكتبك طالبا مساعدتك وقال : « أنا لا أستطيع التعامل مع هذا العميل . لذا، أرجوك النظر فيما يريد».

؟ هل يمكنك أن تساعدني في معرفة أسباب اختيارك لي للقيام بهذه المهمة ؟

قد يعمد أحد الرؤساء إلى وضعك في مثل هذا الموقف عن طريق تكليفك بمهام بالغة الصعوبة قد تؤدى إلى المساءلة . وهذا الجانب الخاص من المهمة قد يحتاج إلى سؤال إيضاحى مثل : « ماذا تعنى بذلك ؟» ، وهذا - بدوره - يفتح الباب أمامك لتقول له : « أنا أعتقد أن هذا العميل قد يشعر بالطمأنينة إذا ما تحدثت إليه شخصياً . فهناك مشاكل معينة لا يستطيع أحد غيرك تحديدها ».

أما إذا أصر الرئيس على موقفه وقال : « أود منك أن تخاطب هذا العميل. عند هذه النقطة ، يكفيك أنك أوضحت موقفك لرئيسك ، وعليك تبعا لذلك عدم الاستمرار في احتجاجك . ويحتاج الأمر أن تتعامل مع هذه المهمة بأكبر قدر من الحساسية والقدرة، وتأكد أنك تعبر بدقة عن وجهة نظر رئيسك .

ولا تكن رافضا أكثر من اللازم لمثل هذه المطالب . إذ يدخل في نطاق مسؤولياتك مساعدة رئيسك في المواقف الصعبة . وأكثر من هذا ، فإن مثل هذه الطلبات تعكس - في واقع الأمر - مستوى الثقة التي يوليك إياها رئيسك.

لماذا تفضل أن تقوم بنفسك بهذا العمل ؟

توقع أن تأتى إليك مثل هذه الردود : « لا ، ولماذا يجب عليّ أن أقوم بذلك ؟» فمثل هذه البداية القوية تحتاج إلى قوة دافعة كبيرة ، ولذا ، عليك أن تعطى ردك الذي ترددت كثيرا في الأدلاء به في مثل هذه المواقف ؟ ألا تعتقد أن العميل يفضل الاستماع بشكل مباشر إلى المدير القائم بالعمل ؟

إن هذا السؤال جاء في واقع الأمر متخفيا في شكل بيان تقريرى . ويستطيع مثل هذا السؤال إعادة الرئيس إلى صوابه.

كيف تريدني أن أتعامل مع هذا الموقف ؟

ليس هناك فائدة أو جدوى من ذلك حيث إنك ستكون – دون شك – الشخص المكلف بخدمة هذا العميل . ولكنك سوف تكون نائباً لرئيسك في هذه المهمة ، وعليك إذاً البحث عن وسيلة لأداء العمل على الشكل الأفضل. وهناك أسئلة قد تغضب رئيسك الذي بدلا من أن يوضح لك كيف تتعامل مع مثل هذا الزبون، نجده يوجه إليك العبارة التالية : « سوف أقوم بنفسى بهذا العمل »

٣ – ٤

ماذا لو طلب منك التوقف عن إكمال مشروع مهم؟

لقد أمضيت ستة أشهر من عمرك وطاقاتك في تنفيذ مشروع لو قدر له النجاح ، فإنه سوف يرفع ويزيد من فاعلية الإدارة التي تعمل بها . وفي حقيقة الأمر ، قد تكون على اقتناع تام بفوائد الخطة التي سوف تستمر لوقت طويل لصالح المستقبل الاقتصادى للشركة ، كما أنه من غير الممكن أن نتصور توقف مشروع واعد كهذا المشروع وسقوطه ضحية لسلسلة التخفيضات الأخيرة في

الميزانية . وأخيرا، يبلغك رئيسك بهذا النبأ السيىء المفاجىء ويقول : إنه لا يتوقع مبادرات جديدة خلال الأزمة الاقتصادية الحالية التي تمر بها الشركة .

« أتح لي الفرصة لأبرهن لك على أهمية هذا المشروع للشركة »

يتيح لك هذا السؤال منفذًا مهماً تحتاجه لتزويد رئيسك بما قد يكون قد غاب عنه من المعلومات اللازمة بشأن هذا المشروع، دون أن تجعله يشعر بالغباء وبُعده عن واقع الأمور (قد يوضح بعض أجزاء شرحك لرئيسك ما سوف يحققه المشروع من فوائد لواحد من أمرين مهمين بالنسبة له، وهما : النجاح الشخصي وضمان تحقيق الهدف النهائي). وفي نفس الوقت، سوف يمكن هذا السؤال رئيسك من إبلاغك بالدوافع السياسية المساندة لمطلبه . وقد يشعر رئيسك أنك قد عرضت قضيتك بهدف الاستمرار في الحديث ، ولذا ، فقد يرفض طلبك ولا يعطيك الفرصة ، ولذا ، فعليك إيضاح المزايا الأساسية للمشروع إذا كان قد تم تجاهلها . وعندما تقوم بتقديم عرضك، عليك التأكيد على المزايا التي تهم الإدارة العليا وغيرها من الفوائد المضمون تحقيقها .

وسوف تخرج من هذا الموقف بأحد درسين ، إما أنك تحتاج إلى وظيفة أفضل لإظهار مزايا المشروع بشكل أوضح للإدارة العليا، أو أن أولوياتك تختلف كثيراً عن اهتمامات رؤسائك .

؟ ماذا عليك أن تقوم به لتضفي على المشروع أهمية يصعب معها الغاؤه ؟

ربما تكون أسعد حظاً بهذا التنوع في السؤال عما تشعر به مع السؤال الأصلي ، وذلك لأنه لا يشكل تحدياً لقرارات رؤسائك. إضافة إلى أنه قد يزودهم بخيارات جديدة تقدم المشروع بطريقة تجعله ذا فوائد أكثر للشركة ، أما إذا

أدى السؤال إلى إرباكهم وإثارة الحيرة . فكُنْ على استعداد لتقديم المزيد من أفكارك التي تعرف أنها سوف تلقى استحسانهم وتحفظ للمشروع حيويته واستمراره .

٣ - ٥

عندما يتم تكليفك بمهام جديدة

وعندما يشعر الجميع بالارتياح للعمل معك، وتصبح على دراية تامة بالعملاء الذين تقدم لهم خدماتك، وقادرا على استخدام أدوات عملك بكفاءة تامة ، فسوف تنهال عليك طلبات العمل في أماكن أخرى من الشركة، وتنتقل إلى أماكن جديدة خلال أسبوعين تاركاً وراءك مسؤوليات العمل الحالى .

؟ هل يمكن التفاوض على شغل المهمة الجديدة ؟

لا يوجد شيء من الدعابة في هذا السؤال . فإذا كان الجواب « بنعم » أو «ربما »، فعليك البدء في التفاوض ، وأوضح لرئيسك أن بقاءك في موقعك هو لصالح المؤسسة في المقام الأول . وعليك بتوثيق ما حصلت عليه من تقدير بحيث يمكن أن تتجنب أنت ومن سوف يخلفك مشقة إعادة التدريب، كما يمكنك أيضا الحصول على الفوائد الناجمة عن تحقيق النتيجة النهائية للمشروع .

؟ هل يمكن تأجيل المهمة الجديدة إلى حين إكمال المشروع المكلف به ؟

لا يعنى هذا السؤال أنك تتخذ موقف المعارضة من القرار الأصلي، فأنت تطلب فقط التأجيل الذي سوف يؤدى في النهاية إلى تحقيق أفضل مصالح

للشركة ، فإذا جاء الجواب بالإيجاب، فإنك سوف تحافظ على المشروع الذي سوف يحظى بنقد رئيسك في نهاية الأمر ، كما أنك ستكون بذلك قد كسبت بعض الوقت الذي قد يؤدى برئيسك إلى تغيير قراره السابق، خاصة إذا ما اتضحت جودة العمل الذي بنى على أساسه المشروع .

أما إذا جاءت الإجابة بالسلب، فإنك تكون - على الأقل - قد تحررت من مسؤولية أى نتائج خاطئة يرتكبها من يجيئون بعدك .

٣ - ٦

ماذا لو طُلب منك أن تعمل خلال أجازتك ؟

كنت في مكتبك ظهر يوم الجمعة، وذلك قبل ساعات من قيامك بأجازة طال انتظارها . وكان قد سبق لك أن منيت نفسك ووعدت أسرتك بإلقاء متاعب العمل ومسؤولياته جانباً استعداداً للأجازة المرتقبة .

وفجأة، يدخل عليك رئيسك، ثم يجلس ويلقى على أسماعك بهذا النبأ المفزع : «أنا أسف .. ولكنى في موقف صعب يدفعنى إلى أن أطلب منك أن تأخذ ملفات العمل معك، حتى يمكن إعداد تقديرات الميزانية للعام المالى المقبل، فنحن في حاجة ماسة إليها أكثر مما كنت أتوقع .

؟ ما الأمر الذي تطلبه مني بالتحديد في الأسبوع المقبل والذي لا يمكن تأجيله حتى عودتي ؟

وجّه هذا السؤال كما لو كنت تُجرى إحدى المقابلات ، وقد يكون من المناسب أن تكتب بعض الملاحظات، ولا تُظهر استياءك أو عداءك في نغمة صوتك .

وتعرف بدقة على احتياجات الإدارة العليا ، فأنت تدرك مسؤولياتك أفضل بكثير مما يعرفها رئيسك، كما أن هناك فرصة ممتازة وملائمة لتحدد بدقة طرق تلبية هذه الاحتياجات دون أن تجعل النصيحة التي يطلبها منك رئيسك أمراً ضرورياً.

فقد يكون الطلب الأصلي قد أُعد على عُجالة خوفا من أن يؤدى غيابك إلى وضع رئيسك في موقف بالغ الصعوبة ، كما أن سؤالك قد يؤدى برؤسائك إلى أن يعيدوا النظر بدقة أكثر ويحددوا طبيعة احتياجاتهم قبيل بدء اجازتك .

وقد يأتى السؤال المعدل أكثر دقة وسهولة في تنفيذ فحواه من السؤال الأصلى . كما قد يكتشف رئيسك - في مثل هذا الموقف - أن الحاجة إلى تأجيل أجازتك لم تعد ماسة كما كان يعتقد من قبل .

وإذا ما تناولت هذا الموقف بقصد المنفعة المتبادلة وبهدف إنقاذ رئيسك من ورطته من ناحية وتأمين أجازتك من الناحية الأخرى ، فإن النتائج سوف تأتى تحققه لمصلحة وسعادة الجميع .

؟ وماذا لو توصلت إلى حل آخر يلبى مطلبك ؟

قد تفضل هذا السؤال الافتتاحى ، فهو أقل عدوانية في طبيعته عن السؤال الأصلى ، إلا أنه يضع عبئاً جديداً على كاهلك ويدخلك في لعبة جديدة . والإجابة التي قد تخشاها هى : « لا يوجد طريق آخر غير ذلك » . وبطبيعة الحال، لقد كنت تأمل جوابا آخر مثل : « هذا أمر لطيف » أو « ماذا لديك من أفكار ؟»

وعند هذه النقطة، عليك بالتقدم باقتراح بديل ينقل المعلومات إلى رئيسك دون أن يقضى على فرصة قيامك بالأجازة . وإذا لم تكن قادراً على إبداء الرأى

فورا، فمن الممكن أن تطلب مهلة لعدة دقائق لاستجماع أفكارك، بعد أن تكون قد تفهمت احتياجات رئيسك .

ولعل أكثر الطرق ملائمة هنا هو التقدم بخطة تكفل لك الحصول على أجازتك وتعطى رئيسك أكثر مما كان يتوقع من فكرته الأصلية ، وتقول له : « لديّ فكرة تؤدي إلى التوصل إلى تقديرات الميزانية بطريقة أسرع وبدقة تامة ».

٣ - ٧

لم تحصل على المساعدة التي كنت تتوقعها

بدأت العمل في المشروع بدعم حماسى من الإدارة العليا، وعلى وعد بأن تزودك بكل ما يحتاجه المشروع من مساعدين ومعاونين .

لقد حصلت على جزء ضمن لك نجاح المشروع مؤقتا . ولكنك لم تحصل على ما تلقيته من وعود، وما نحتاجه فعلا لإكمال العمل ، فمازالت الإدارة العليا تعتمد على النتائج النهائية . وفي نهاية الأمر، فإنك تشعر بطعنة الخيانة .

؟ هل لديك أى اقتراحات للإبقاء على المشروع ؟

يفضل هذا السؤال كبديل عن الشكوى من أنك تُركت دون عون . ويجب أن يكون موجه السؤال هو الشخص الذي خصص له المشروع، وتحمل مخاطر نجاحه ، كما يمكن أن يدفع هذا السؤال ذلك الشخص للتقدم، بعد حصوله على الضمانات الخاصة بتقديم يد العون له . ومن المحتمل أن تكون الإجابة هى : «ماذا تعنى بعبارة الإبقاء على المشروع ؟» ، ويمكن أن يأتي ردك على النحو التالي : « أخشى أن يؤدى عدم الوفاء بتقديم المخصصات المادية والبشرية التي

وعدت بها لإتمام المشروع إلى إجبارى على تعطيل عجلة العمل بشكل ملموس »، ولاحظ : كيف أنك استطعت - ببساطة - السؤال عن المخصصات المادية وإن جرى ذلك دون نفس التأثير .

ومن المحتمل أن تكون الإجابة هي « وماذا تعني أنت بالإبقاء على قوة الدفع للمشروع ؟» ويمكن زن تأتي إجابتك على النحو التالي « أخشي أن أصبح مرغما على تقليص جهودي بشكل ملموس إذا ما لم يتم الوفاء بما سبق تخصيصه من أموال وعاملين لصالح المشروع .

ولاحظ كيف يمكنك السؤال بطريقة بسيطة عن الأموال المخصصة للمشروع دون حدوث أثر سلبي دون أن تشتت الانتباه ، إضافة إلى ذلك فقد يرغمك الرفض الصريح على القول بأن المشروع سوف يتوقف دون دعم مالي . وهو ما قد يبدو تهديدا غير مقبول .

هل أنت على دراية بأن المشروع مهدد بالتوقف ؟

وجه هذا السؤال إلى رئيسك المباشر الذي قد لا يكون منتبها إلى ما يجري من أحداث ، وإلا فعليك أن تستخلص نتائج مشابهة لما كان عليك أن تتوقعه من السؤال الأصلي .

هل تود أن أتوقف عن العمل في المشروع ؟

يعتبر هذا السؤال أكثر تحديا من السؤال الأصلي . ولذا عليك باللجوء إليه بعد فشل محاولات أقل من طبيعتها العدوانية لتسوية الأمر ومن المحتمل أن يكون الجواب « لا بالطبع لا » أو شيئا آخر أكثر قوة وأكثر سلبية . وكن مستعدا لاتخاذ موقفك النهائي مهما كانت طبيعته .

٣ - ٨

ما هو الموقف إذا ما تحملت أعباء الوظيفة بأكثر من طاقتك ؟

لابد أن عبارة « المُستغرق كلية في عمله » قد صيغت خصيصا من أجلك . فأنت تمل ستة أيام في الأسبوع ولمدة عشر ساعات يوميا وتؤدي ما يساوي عمل اثنين من زملائك . وقد يمضي هذا الأمر بسلام إذا لم تصادفك المشاكل . ولكنك لن تستطيع أن تظل هكذا طويلا دون ظهور أمل للراحة في الأفق . وإذا ما سألك شخص عن حياتك الشخصية فسوف تكون إجابتك « أي حياة شخصية هذه وماذا يقصد بذلك »

قد تكون راضيا عن حصلوك على وظيفة جيدة ، ولكنك غير متأكد من قدرتك على الاستمرار في دفع مثل هذا الثمن الشاق . ولذا ، فعليك تحديد معالم الحديث مع رئيسك حول حجم الضغوط الهائلة التي تتعرض لها على الرغم من أنك لا تشكو مما تحمله لك من مسوليات .

هل يمكنني الحصول على إجازة لمدة أسبوعين ؟

هذا هو السؤال البديهي الذي يجب أن يكون نقطة البداية فأنت في حاجة إلى الراحة من عملك لبعض الوقت حتى يمكنك تشكيل المنظور الملائم تحديد الاستراتيجيات بعيدة المدي للتعامل مع ضغوط العمل . إضافة إلى ذلك فإن الأشخاص الذين يشغلون مناصب ذات طبيعة مسببة للتوتر هم أكثر الناس حاجة إلى أجازات للراحة ، وقد لا تكون أجازات نهاية الأسبوع ولا حتى أسبوع كامل كافية لإعادة شحن طاقاتك العقلية والعاطفية والبدنية . وقد يكون الحل الأمثل هو في قضاء أجازة أسبوعين أو حتى شهر على شاطيء البحر وذلك بدلا من يوم هنا وآخر هناك .

ويمكنك خلال قضاء اجازتك أن تضع خططك للمستقبل وتحدد طريقة التعامل بفاعلية أكبر مع حجم العمل الذي كلفت به ومع الأفكار التي يمكنك أن تناقشها مع الآخرين الذين يتعرضون لضغوط عمل أقل مما تعرض له . كما تستطيع أن تدرك نوع الأعمال التي قد لا تحتاج إلى القيام بها مستقبلا وعما إذا كنت سوف تبدأ البحث عن وظيفة أخري وهل يمكنك تحمل متطلبات اعتزال العمل .

؟ هل يمكن مناقشة احتمالات إعادة توزيع مسؤوليات العمل ؟

ألجأ إلى هذا السؤال إذا لم يكن العاملون معك على نفس مستوي وحجم ما تقوم به من عمل وسيكون هدفك من ذلك هو التوصل إلى توازن عادل وهناك احتمال أن يوافق رئيسك على طرح هذه الكفرة . ولكن عليك أن تكون مستعدا لذلك بتقديم دراسة قائمة على توزيع مسؤوليات العمل في إدراتك ، وأوضح أن توزيع مسؤوليات العمل الحالي ليس عادلا ، وتقدم بتوصيات لإادة توزيعها مع إيضاح أن الهدف من هذه التوصيات هو صالح الشركة أكثر من كونها لخدمتك والتخفيف من عبء العمل .

؟ هل كل ما أقوم به من أعمال مهمة وضرورية ؟

توجه بهذا السؤال بعد أن تكون قد درست بعناية العمل الذي يتم في مكتبك ويقول قانون باركنسون أن العمل في أي منظمة يتسع ليتناس مع عدد الأشخاص الذي تم استخدامهم . وتبزغ المشكلة عندما يبدأ تقليص عدد العاملين على غرار ما حدث في مكتبك في الوقت الذي لم يتم فيه خفض حجم العمل بما يتناسب مع ذلك .

أعدد قائمة بالأعمال الرئيسية التي تقوم بها أو يؤديها فريق العاملين معك طبقا لأهميتها وأوصي رئيسك بأن يتم فقط تقليص الوقت المخصص لبعض الأعمال الأقل أهمية أو تلك الأعمال التي حذفت تماما . عليك أيضا مساعدة رئيسك حتى يتسنى له التعرف على الأمور الجوهرية الحقيقية التي يمكن تأديتها بكفاءة أكبر إذا ما تم اتخاذ ذلك النوع من القرارات .

٣ - ٩

أنت تتحمل أكثر ما يجب عليك القيام به

ربما كنت تعاني منذ طفولتك من عدم قدرتك على رفض مطالب أصدقائك وغالبا ما تقودك رغبتك في أن تكون محبوبا ومقبولا إلى وصولك إلى مرحلة الانهاك العصبي وعندا تتقدم بك السنون فإن هذا الانهاك العصبي سوف يؤثر بدوره في حياتك الشخصية والمهنية لأنك تتحمل أكثر مما تطيق وتعاني من المتاعب الناجمة عن عدم قدرتك على الرفض وقد تؤدي التزاماتك العديدة ومشاكل أطفالك في مدارسهم والجمعية المهنية التي تنتسب إليها والخمسون ساعة التي تمضيها في عملك كل أسبوع إلى أن تتحول إلى حطام عصبي .

ماذا أحاول إثباته ؟

ليس هناك ثمة شك في أن الأشخاص الذين يتحملون القيام بأعمال تفوق طاقاتهم أو الذين يتطوعون بأداء الكثير من الأعمال بشكل مبالغ فيه يحاولون إثبات شيء ما ، ولعل الحافز النهائي لهم هو أن يثبتوا جدارتهم وتميزهم للآخرين . ولسوء الحظ فإن هذا الحافز يمكن أن يؤدي إلى واحد من نتيجتين ، فإما أن تلبي كل ما يطلب منك وما قد يتبع ذلك من ثمن باهظ تدفعه من صحتك

العقلية والنفسية أو تفشل في تحقيق كل شيء وما يؤدي إليه ذلك من خيبة أمل البعض فيما تمثله وفي أي من الحالتين فإنك تكون قد منيت بخسارة كبيرة .

والآن تستطيع أن تتراجع وتختبر دوافعك وحوافزك وتتوقف عن محاولة إثبات أمور لا علاقة لها بالعمل الذي قمت به وما قدمته عن خدمات أنت جدير بها .

؟ ماذا يمكنني أن أقوم به للتخلص من الضغوط والتوتر ؟

يوحي هذا السؤال بأنك قادر على الفعل وأنك دون أن تعي قد قمت بتدعيم وزيادة السلوك الذي تحاول أن تغيره ، لا تحاول إقناع نفسك بأنك تشعر بإساءة لحقت بك أو بأنك توء بالعمل بعد أن القيت على عاتقك بالمزيد من المهام.

والآن عليك بالقاء نظرة فاحصة على ما تفعله لزيادة حدة التوتر الذي تعاني منه . فإذا كنت مدمنا على العمل فماذا أنت فاعل للتخلص من ذلك ؟ انظر في المرآة . فقد تري فيها أسوأ عدو لك .

؟ ماهي القيم التي أسعى إليها حقا في الحياة ؟

هذا من نوع الأسئلة المحورية . عليك بالتوقف وترتيب أولوياتك واسأل نفسك ما هو الأمر المهم بالنسبة إليك ولماذا هو مهم ؟ فعلى سبيل المثال إذا ما اعتقدت أن أسرتك هي محور حياتك وهتمامك فماذا أنت فاعل لترتفع إلى مستوى هذا الاعتقاد ؟ وأحد الأسباب الرئيسية لذلك هو اعتقادنا على غير أساس حقيقي أننا نستطيع أداء كل ذلك دون أن نحرج مشاعر الآخرين أو نؤذي أنفسنا . وتلك أسطورة مدمرة عفى عليها الزمن ، حيث لا يمكن لأي منا أن يصنع كل شيء أو أن يكون كل شيء لكل الناس في وقت واحد . حدد الأشخاص والأمور المهمة في حياتك واتخذ قرارتك اليوم بما يتفق مع هذا العزم والتوجه .

الفصل الرابع

٤

إرضاء الرؤساء

إن فرصة إجراء مواجهة صريحة مع رؤسائنا لا تتوفر سوى لعدد قليل منا . وفي كل الحالات ، فالرؤساء دائما ما يحظون بكثير من السلطة والصلاحية أكثر من غيرهم . وقد يجانبنا الصواب في نظرتنا إلى المشاكل الناجمة عن سلوكهم وتصرفاتهم في حالة وقوعهم تحت ضغوط أو توتر . وفي مثل هذه الحالة سيكون من المفيد على وجه الخصوص أن نعد أسئلة ذكية ثاقبة يمكنها أن تلقي الضوء على ما نريد دون أن يبدو عليها أنها من أسباب غضب الرؤساء وشعورهم بخيبة الأمل والتهديد ، وهذا هو الدور المكمل للأسئلة .

٤ - ١

قد يبلغك رؤساؤك بضعف قدراتك الإشرافية

قد تكون في مكتب رئيسك للمشاركة في المتابعة الأسبوعية للعمل ومنذ دخولك فيها كشف لك رئيسك أسباب شعوره بالقلق ، وأثناء مناقشتكما معا

حول مؤشرات العمل في الإدارة أبلغك رئيسك في نغمة مشوبة بالتوتر أنه من منطلق صراحته معك يبلغك بضرورة تحسين نتائج عملك وأدائك وبطبيعة الحال فأنت قد تكون مدركا أن هذا الأمر ليس ببعيد عن الحقيقة .

ما هي مشاكل الأداء المحددة الناجمة عن الطريقة التي أتعامل بها مع زملائي ؟

من الطبيعي أن تشعر بأنك معرض للنقد إذا ما وُضع أسلوبك في القيادة تحت منظار البحث ؟ إلا أن ردا هجوميا لتنفيذ ما ذكره رئيسك لن يكون أمراً مثمراً كما تعتقد . توقف عن خطتك الدفاعية وبدلا من ذلك اطلب أمورا محددة وابحث عما يدل على أن تعاملك مع الموظفين لم يضف جديداً لصالح الجودة التنظيمية .

وإن جاءت استجابة الرئيس في شكل معلومات تعتقد أنها غامضة أو غير صالحة (قد تسبب هبوطا في الروح المعنوية) فقد تستطيع مواجهتها بالإقدام المناسب ولكن بطريقة تأكيدية ، أما إذا رفض الرئيس مساندة ما تؤكده أنت واستمر في موقفه فإنك لهذا تكون على الأقل قد أبديت رفضك لقبول النقد حول مستوى الأداء حتى بدون تقديم الوثائق الرسمية .

وكن مستعداً لاحتمال أن يقوم الرئيس بعرض نقطة إيجابية جيدة ، وعليك حينئذ الاعتراف بها وتأييد ما يكون مناسبا منها .

كيف تريد أن تتعامل مع ما قد يحدث مستقبلا من مواقف ؟

إذا كان النقد موجها لنموذج محدد لم تستطع التعامل معه كما كان يريد الرئيس ، فإن هذا السؤال سوف يجعلك قادرا على البحث عن طريق إرشادي

محدد عما يجب عليك أن تفعله ، واجعل سؤالك أكثر قوة . وإذا كانت إجابتك على أحد زملائك معقولة فلن يجد رئيسك سببا أو مبررا لنقد إجابتك .

٤ - ٢

أخبرك شخص ما أنت تقوم بالتفويض بصورة مختلفة

قد يعمد رئيسك السابق إلى اتخاذ موقف محدد من أحد الموضوعات ثم يطالب مرؤوسيه بنفس النهج ، ولكن لكي تلبي مطالبه الخاصة بإجراء تعديلات فورية لابد لك من أن تكون على اتصال بكل ما يجري من أحداث في موقع العمل كما قد تجد بعض الصعوبات في التعود على طريقة رئيسك الحالي الذي يقف منهجه على طرف نقيض من رئيسك السابق ، فهو من النوع الذي يؤمن بضرورة تزويد مرؤسيه بصلاحيات أوسع وأشمل لاتخاذ القرار . وسبق له أن طلب منك المشاركة في مسؤوليات أكبر مع مرؤوسيك المباشرين ويواصل مطالبتك بالالتزام بهذه السياسة .

؟ ما هي مسؤوليات العمل التي تطالبني بإعادة توزيعها ؟

لا يشارك معظم المدراء مرؤوسيهم في المسؤوليات الرئيسية للعمل ، وقد يكون رئيسك على صواب في مطالبتك بنقل بعض الصلاحيات إلى مرؤوسيك . وبهذا السؤال سوف تتاح لك الفرصة لمناقشة نوع الأعمال التي يمكن أن تدخلها في نظام العمل وطريقة إنجازها . وإذا لم تستطع أنت ورئيسك التوصل إلي أفكار قابلة للتطبيق ، فمن المرجح أن يساعد هذا السؤال على أن يعفيك رئيسك من وجوده معك ليتيح لك فرصة العودة إلي العمل .

هل ستساعدني في نقل مسؤوليات تحرير الخطابات ومراجعتها إلى روزماري ؟

إن الخطوة الأولى في نقل الصلاحيات هي البحث عن المواهب التي لم تستغل حتى الآن بين مرؤوسيك والوقت الذي يضيع دون عمل مجدي . والخطوة الثانية هي البحث عن الأشخاص الملائمين والأعمال التي يمكن أن تعود بالفائدة على سير العمل . وعلى الرغم من أن تحليلك للموقف أكد لك صحة اختيارك لروز ماري لهذا العمل ، فإن عليك أولا الحصول على موافقة رئيسك الذي يحملك دائما المسؤولية عن سبب ذلك ، وهل تكمن المشكلة في روز ماري أم في تحرير الخطابات ثم ناقشه في البحث عن حل يلبي احتياجاتكما معا .

وإذا جاء الرد بالإيجاب فإنك بهذا تكون قد أنجزت خطوة هامة في عملية نقل الصلاحيات إضافة إلى نجاحك في الحصول على موافقة رئيسك وقد تحتاج لثمار هذا الإنجاز في مراحل لاحقة عندما يستدعي الأمر الحصول على المساندة في القضايا الخاصة بنقل الصلاحية .

٤ - ٣

توقع أن تضطر أحيانا إلى التصرف بطريقة مخالفة لقيمك الشخصية

قد تكون قد بدأت في إقناع عملائك بتجنب إحدى منتجات الشركة بسبب عدم ثقتك في جودتها . وبلغت هذه الأنباء رئيسك بعد استعراضه لأرقام المبيعات. وكرد فعل مباشر على ذلك قد يطلب منك رئيسك ليس فقط العودة للترويج لهذا المنتج بل وأيضا الاتصال بأكبر عملائك والإشادة بمزايا هذه السلعة ، وحتى لو لم يكن هذا المنتج ضاراً أو غير فعال ، فإن مطالبة رئيسك

لك بهذا سوف تضعك في مأزق أو حيرة أخلاقية ، فهذا المنتج لن يكون ذا فائدة لعميلك أو غيره ممن تكون قد خططت لطرحه عليهم .

هل يمكنك مساعدتي في بحث مدى توافق هذا الطلب مع قيمي الشخصية ؟

يحتاج الأمر أن يُطرح هذا الموضوع بطريقة أكثر تحديدا وفي ضوء قيمك الشخصية . وعند هذا الحد سوف يدرك رئيسك أن هذا المطلب يتعارض مع قيمك ، وأنك مازلت تأمل في أن تحصل على معلومات جديدة تهدئ مخاوفك ، وإذا لم يحدث ذلك فإنك تكون قد أوضحت موقفك قبل أن يفوت الآوان . وسوف تكون خياراتك الواضحة عند هذه النقطة هي : (١) أن ترفض باحترام الاستجابة لذلك ، (٢) أن توافق على الاستجابة على أمل كسب الوقت والاقتراب من سياسة ملائمة لمديريك ، (٣) العثور على وظيفة أخرى .

هل ستساندني إذا استطعت أن أوضح لك أن تناولا مختلفاً (عن طريقتك) للأمر سوف يؤدي إلى ربح أكبر ؟

بطبيعة الحال يريد رئيسك جني أرباح كبيرة . وإذا ما تناولت الأمر من هذه الناحية التي يستجيب لها رئيسك فإنك سوف تحقق أهدافك ، وإذا كنت قد أكملت خطتك فسوف يصبح بإمكانك أن توضح له عمليا كيف أن استراتيجيتك هي في حقيقة أمرها أكثر فائدة وربحا على المدى البعيد مما كان يسعى إليه.

وعليك أن تكون على قدر من اللباقة التي تمكنك من إقناع رئيسك بالفوائد التي سوف يجلبها هذا المنتج في نهاية الأمر وعلى المدى البعيد .

وقد لا يكون هذا المنتج الذي يحاول رئيسك تطويره في صالح العميل على الرغم مما قد يتحقق من أرباح في حالة البيع بالوحدة . ويجب عليك إذا ما

كانت قيمك الأخلاقية صحية (بصرف النظر عن الصراع الأخلاقي الخاص الدائر في شركتك) في أن تكون قادرا على الربط بين تناولك للموضوع والنقطة الأساسية في العمل . وإذا لم تستطع أن تصل إلى نقطة الربط هذه فعليك بحث احتمال أن تكون مخاوفك قائمة على أسس واهية .

٤ - ٤

تلقيت تقريرا غامضا عن انخفاض أدائك للعمل

إنك تكره بطبيعتك التقارير الخاصة بالأداء . وقد لا يكون هذا الأخير استثناءً لتلك القاعدة ، وقد يكون رئيسك قد قرأ عليك قائمة بالأخطاء التي يجب إصلاحها ولم يكن واضحا بدرجة كافية لتحديد ما يمكن اتخاذه من خطوات إيجابية لإصلاحها . وأنت على يقين من أنه لا يشعر بالرضا تجاه أدائك للعمل كما أنك لا تعرف أسباب ذلك .

- **ما الذي احتاجه تماما سواء بالزيادة أو النقصان لإقناعك بقدرتي على الوفاء بمتطلباتك ؟**

يأتي هذا السؤال في صميم الموضوع . فإذا كنت في أدائك للعمل دون المستوى ، فسوف يؤدي ذلك إلى التعرف على ما تحتاجه لتلبية متطلبات رئيسك بشكل أوضح وأكثر تحديدا مما سبق ، وتأكد من أن ما تلقيته من معلومات يتماشى مع الأخلاق ويمكن الإحاطة به . وكمثال لذلك « واصل إخطاري أسبوعيا بمدى التقدم الذي تحقق في المشروع » ، « وواصل البحث عن علاج للمشكلة ».

أما إذا كانت نقاط الضعف المنسوبة إليك قائمة في حقيقتها على غير أساس، فسوف يكشف هذا السؤال الأسباب الواهية لها ، وإذا عجز من قام

بتقييمك سلبا عن تقديم دلائل واضحة على أسباب ذلك ، فإنك تستطيع إن أردت أن توثق أسباب فشله في تبرير موقفه وإعداد مذكرة بهذا المعنى لإدخالها السجلات .

؟ ما هي نقاط قوتي التي تدرك من خلالها أنني أستطيع الاستفادة منها للصعود إلى المستوى الأعلى ؟

لهذا السؤال هدفان أولهما الحصول على أفكار رئيسك حول ما يمكن أن تقدمه لتحسين مستوى أدائك . وثانيهما تشجيع رئيسك على التركيز قليلا على ما لديك من نواحي إيجابية . فأنت تقدم بعض الإيجابيات التي تستحق عليها الثناء ، كما تود أيضا أن تتعرف على نقاط القوة الحالية التي يجب عليك إظهارها بشكل أكثر في المستقبل .

؟ هل هذا يعد نموذجا لشيء يمكنني أن أفعله لتحسين مستوى أدائي ؟

ادرس عدة مبادرات مع رئيسك ، وتوصل إلى ردود الفعل تجاه كل منها ، وضع موضع التنفيذ تلك التي تحظى بأكبر قدر من الاستجابة .

٥ – ٤

عدم حصولك على أي تغذية استرجاعية حول أدائك

اشتكى لك أحد الزملاء اليوم على الغذاء من أن رئيسه لاذع في نقده أكثر مما يجب وأنه دائب البحث عن الأخطاء في عمله وسألك عما تلقاه من رئيسك من معلومات .

ولعلك أعدت التفكير لبعض الوقت ثم أجبته « عن أي معلومات تتحدث ؟» وبطبيعة الحال فأنت على دراية من أن شركتك تقوم سنويا بتقرير كفاءة عن العاملين خلال اجتماع توجيهي خاص بذلك ، كما أن بعض زملائك يزعمون أن رؤساءهم يطالبونهم بوضع تقويم ذاتي لأدائهم في النموذج الخاص بهم كجزء من عملية التقويم الشاملة لهم ، وأنت في حقيقة الأمر لا تعرف كيف تخلص رئيسك من مهمة تقييم أدائك – مع أنه قام بها فعلا – ولذا فقد قررت أن تتخذ موقفا محددا مع رئيسك في الاجتماع المقبل .

- **إذا كان بإمكاني الحصول على نموذج خاص بتقييم أداء العمل في الشركة ، هل يمكنك استيفاء النموذج الخاص بي ؟**

يصعب على رئيسك اتخاذ موقف محدد إزاء هذا الطلب خاصة إذا كان غير متفق مع سياسة الشركة تجاه العاملين . فإذا وافق على ذلك ضع النموذج على مكتبه في خلال أربع وعشرين ساعة ، أما إذا رفض أو أجل فالجأ إلى سؤال بديل .

- **وإذا ما قمت بتقييم الذات مستخدما نموذج الأداء الخاص بالشركة .. هل أنت على استعداد لمراجعته ؟**

الجأ إلى هذا السؤال إذا ما أثار التساؤل الأصلي غضب رئيسك أو وضعه في موقف الدفاع ، وليس من المحتمل أن يلقي بك رئيس ويطرحك أرضا ، أما إذا فعلها فما الذي يدفعك للعمل معه ؟

ماذا أستطيع أن أقوم به سواء بالزيادة أو بالنقصان حتى تتأكد من قدرتي على الإيفاء بمتطلباتك نحو هذا المشروع ؟

تستطيع أن تجعل الأمر بالغ السهولة بالنسبة لرئيسك ليقدم ردود الفعل المطلوبة بخصوص عمل تقوم به ، وبدلا من توجيه سؤال محدد قد توجه بهذا الاستفسار « كيف أؤدي عملي في هذا المشروع ؟» كما يمكنك أن تحصل على هذه الإجابة « حسنا » أو « لا أعرف مشاكل من نوع ما » . قد لا تكون هذه الإجابة كافية ، فأنت تحتاج إلى إجابات شافية كما أنك في حاجة إليها قبل ظهور مشاكل لم ينتبه إليها رئيسك بعد . إن السؤال يبحث عن ردود فعل أخلاقية سوف تدعم موقفك وتجعلك قادرا على إصلاح المسار أثناء العمل وقريبا من الأداء الذي يود مديرك أن تقوم به على الرغم من أنه لم يتعرف بعد عليه .

ما هي أفضل الأعمال التي أديتها وما أسوأها ؟

يصلح هذا السؤال جيدا إذا ما قدمته ومعه قائمة بما يقرب من عشرين عملا قمت بها . واسأل مديرك أن يتعرف على جوانب العمل الثلاثة التي حازت رضاءه وأن يبلغك بالجوانب الإيجابية فيما أديته من أعمال . واطلب منه أيضا أن يحدد الجوانب الثلاثة التي يعتقد أنها قادرة على استيعاب أعظم التحسينات، وأن يبين التطور الذي يرغبه في كل منها ، وسوف يشكل هذا التوجه أقل تهديد ممكن للرئيس خاصة إذا ما تبنى استراتيجية تزويد كل من العاملين لديه بآرائه حول أدائهم مع وضعهم جميعا تحت منظار النقد في ثلاثة مجالات وعدم أدائهم استثناء أحدها .

٤ - ٦

تم إبلاغك بأنك أقل كفاءة من نظرائك

لا يحب أحد أن يكون موضع النقد أو أن يدخل في مجال مقارنة أو صراع مع غيره، وأسوأ من ذلك أن تجري مقارنة الجوانب السلبية لديك بغيرك من العاملين بجوارك . وهذا ما قد يقوم به تماما رئيسك . فأنت لا تسمع فقط منه عن أوجه النقص لديك بل ويتم أيضا توجيه النقد إليك لعدم ارتفاع مستواك وفعاليتك إلى مستوى نظرائك .

إذا كان كواغ النموذج الأمثل للنجاح . هل يمكنني أن أسأله في أن يشركني في بعض أفكاره الناجحة ؟

قد يكون رئيسك غير عادل بالنسبة لك ولنظيرك في عقد هذه المقارنة بينكما فلا تكن مستاءً من الشخص الآخر الخاطيء . وعندما تبدأ مشاورات مباشرة مع نظيرك ، عليك إبداء الاهتمام الحقيقي بعوامل النجاح لتي استفاد منها للحصول على رضاء رئيسه ، واستفد بدورك من هذه العوامل لصالحك .

وهناك هدف آخر قد يحققه هذا السؤال ألا وهو عدم تشجيع الرئيس على مثل هذه المقارنات في المستقبل والبدء في تزويد مرؤوسيه بمعلومات أكثر تحديداً .

من بين أعمال كواغ ما الذي تود أن أقلده فيها ؟

قد يدفع هذا السؤال رئيسك إلى ذلك الرد « لا أتوقع منك أن تعمل بنفس طريقة كوانج « إذا ما شعرت بكفاية ما لديك من صلاحيات فأحسن استخدامها » « ولماذا تقارن بيني وبينه ، وإذا جاءت استجابة الرئيس بأفكار

جديدة فعليك باللجوء إلى الطرق التي أثبتت جدواها . فمثلا عليك بتكرار الأفكار كما سمعتها، فإذا بدت مثيرة للسخرية فسوف يدرك الرئيس ذلك من خلال تكرارها على أسماعه . أما إذا كانت من النوع القابل للتنفيذ فيجب عليك أن تتأكد من أنك قد فهمتها قبل أن توجه إليه أسئلة قد تساعد على مزيد من الوضوح .

٤ - ٧

هناك من يحاول زعزعة سلطاتك

أعجبت في أول يوم عمل لك مع رئيسك الجديد بعلاقاته اللصيقة مع مرؤوسيك وسياسة الباب المفتوح الذي يطبقها في العمل . كما أن العاملين تحت إشرافك يستمتعون أيضا بهذا النوع من التعامل .

إلا أن الأمر زاد عن حده المعقول كثيرا خلال الشهور القليلة الماضية . فكثيرا ما يقوم رئيسك بتجاوزك وإبلاغ مرؤوسيك بما قد يطرأ من تغييرات في العمل . كما أن بعضهم أخذ يتوجه إليه مباشرة إذا ما واجهتهم مشاكل لا يستطيعون حلها . ثم جاء الوقت الذي يتوجهون فيه مباشرة إلى هذا الرئيس وفي حالة وجود اختلاف في وجهات النظر معك كثيرا ما يستجيب هذا الرئيس لمطالبهم .

؟ هل يمكنني أن أطلب مساعدتك في دعم سلطاتي مع العاملين تحت رئاستي ؟

من الصعب أن تتخيل إجابة غير « طبعا يمكنك » ، وهذه هي البداية التي تتوخاها . والآن يمكنك أن تقول أشياء مثل « أمر عظيم » ، ولكن أرجو في المرة

المقبلة أن تحيل هذا الشخص إذا ما جاء إلى مكتبك للاستفسار عن شيء ما . إن نجاح أحدهم في الحصول على موافقتك ليبدأ إجازته في الخريف قد يشجع غيره على التمادي في أمور يفضل أن تحيلها إليّ ».

؟ هل سبق لك أنك كنت في موقع قيادة ثم بدأت سلطاتك في التراجع تدريجيا ؟

إن إجابة رئيسك ليست حقا ذات أهمية في هذا الأمر . ويصلح هذا السؤال لإعطاء قوة دفع لصالحك . واشرح بوضوح ما يحدث مستعينا بأمثلة محددة بعد أن تتأكد من أنك وضعت الحقائق في مكانها السليم . وإذا استطاع رئيسك دحض مزاعمك أو إذا كنت قد حسمت الموقف وبالغت فيه على غير حقيقته ، فقد يتصور رئيسك أنك تعاني من شعور بالعظمة ، ويتم استبدالك بشخص آخر يثق في صلاحيته لهذا العمل .

وفي خلال عرضك للموقف أوضح بالوثائق الآثار الضارة على العمل والتي نجمت عن تجاوز سلطاتك . ولا تعطي سببا يجعله يعتقد أن حافزك الوحيد لهذا هو حماية نفسك وتضخيم الشعور بالذات .

٤ - ٨

رئيسك لا يصغي إليك باهتمام

أبلغك أحد أصدقائك أن رئيسه لا يُعير أفكاره أدنى اهتمام ، وقد أدركت دون شك ماذا يعني هذا القول . فرئيسك لا يولي بطبيعته اهتماما كافيا لأفكار الآخرين خاصة أولئك الذين هم أقل منه في السلم الوظيفي . فعلى سبيل المثال قد تكون قد قدمت له منذ أسبوعين ما اعتقدت أنها اقتراحات بناءة دون أن تلقى

منه أي رد فعل عليها . وأصبحت مقتنعا من أنك لو لم تعد على أسماعه ما سبق أن تقدمت به من أفكار واقتراحات فسوف ينتهي الأمر بها إلى طريق مسدود .

هل استطعت الاستفادة من المعلومات التي زودتك بها منذ أسبوعين ؟

وهذه إحدى الطرق العديدة التي يمكن استخدامها لحث ذاكرة رئيس سريع النسيان أو إيقاظ ضمير غافل من سباته . فإذا جاء الرد بالنفي ، فاسأل أولا عما إذا كانت هناك معلومات إضافية يمكنك تقديمها للمساعدة في إيضاح الأمر ، وإذا لم يكن هناك المزيد من المعلومات اطلب موافقته على أن تتحمل بنفسك مسؤولية المضي قدما في خطتك .

هل اتخذت قرارا بشأن الاقتراح الذي عرضته عليك منذ أسبوعين ؟

يعتبر هذا السؤال إعادة تأكيد للسؤال الأصلي ، كما يمكنه أيضا تشكيل ضغط أكبر على رئيسك بسبب استخدام كلمات مثل « قرار « و « اقتراح ».

هل يمكنك اقتراح طريقة تعامل تكون أكثر فاعلية من جانبي لاستخدامها في نقل الأفكار التي أعتقد أنها سوف تسهم في تطوير العمل ؟

من المستحسن أن تقول ذلك مباشرة بعد فشلك في الحصول على استجابة لأحد اقتراحاتك . أما إذا انتظرت لبعض الوقت فقد تجد رئيسك يقول لك «ماذا بقى ؟» ويمكن أن تجيب عليه بتقديم شرح وليس تفسيرا لآخر محاولاتك للحصول على موافقته على هذه الاقتراحات . انصت باهتمام إلى رد الفعل

وحاول أن تعرف حتى يمكن وضع أفكارك موضع التنفيذ ولا تتوقف عن أمور مثل : « زودني بأفكار أستطيع استخدامها » دون المطالبة بوصف لخصائصها .

٤ – ٩

أنت لا تعرف ماذا يتوقع رئيسك منك ؟

وهل هو من الباحثين عن الكمال ؟

لم يسعدك الحظ إلى الآن حتى ترضي رئيسك . وفي كل مرة تحاول فيها القيام بعمل ما لا يبدو عليه الرضا بما حققته من نتائج . وفي كل مرة يكلفك رئيسك بمهمة محددة تخرج من مكتبه مقتنعا بأنك على دراية بما يريده منك . إلا أنك قادر على تحقق ذلك الهدف . فهو إما أن يغير رأيه بعد بداية المشروع أو قبل نهايته ، كما قد لا يبلغك بدقة بتوقعاته في البداية أو ما يتوقع من أعمال قد تنوء بها الطاقة البشرية . وتقسم بدورك ألا تقبل منه بعد ذلك أي مهام إلا إذا كنت متأكدا من أنه يريدها حقا .

؟ كيف تساعدك جهودي التي بذلتها في هذه المهمة ؟

قد يكون الأمر بالغ الأهمية أن تعرف أسباب قيامك بهذا العمل لصالح رئيسك ، فبهذه الطريقة قد تستطيع أن تحقق ما يرجوه منك من نتائج . إضافة إلى ذلك سوف تكون قادرا على اتخاذ قرارات حكيمة عندما تواجه مواقف لم تكن تعليمات رئيسك قد أعدتك لمواجهتها .

؟ هل هذا كل ما تتطلع إليه ؟

حدد بدقة كل ما تخطط له وطريقة تنفيذك له ونوع النتائج التي تتوقعها منه ، واحصل على موافقة رئيسك ، وسجل نقاط الموضوع كتابة حتى لا تنسى ما تم

الاتفاق عليه . وبحيث تستطيع مواجهة رئيسك به إذا ما حاول تغيير الموضوع دون إخطارك .

أما إذا بدا عليه أنه يطلب أكثر مما يمكنك تقديمه بشكل مقبول فأوضح له تكلفة ما تطالب به من مزيد ، ولا تكن سلبيا حتى لا تتهم بأنك تتهرب من القيام بواجباتك . وعليك أن توضح له أن توقعاته غير العملية لن تكون في صالح فريق العمل أو المؤسسة . أما إذا أصر رئيسك على موقفه حتى نهاية الأمر فعليك إما بالاستسلام لرأيه أو تقديم استقالتك .

ما هي الأمور التي يجب إعطاؤها أولوية قصوى عند أداء هذه المهمة ؟

هذه طريقة أخرى لقول « ما الذي يهمك حقا في هذه المهمة ؟ وكرر لرئيسك بصوت عالٍ إجابته وما قاله حتى يتأكد كلاكما من اشتراككما في نفس التصور العقلي لما سوف تقوم به .

٤ – ١٠

قد تشعر بالخوف من رئيسك

بدأت تفقد الكثير من وزنك وانتابك أرق مستمر ، فرئيسك يبث في نفسك الخوف ووصلت بك الأمور إلى الدرجة التي تبحث فيها عن سبل تجنب لقائه رغم صعوبة ذلك لتجاور مكتبيكما . وقد يبدو عليك أنك تعمل بشكل شاق لتجنبه أكثر من رغبتك في أداء عملك ، ونتيجة لذلك تأثر أداؤك سلبا . وعليك بعد إعمال الفكر أن تستجمع شجاعتك وتتوجه إلى مكتبه لمناقشة هذا الأمر .

ماذا نستطيع أن نقوم به لتطوير علاقاتنا وبشكل يؤدي إلى فائدة مشتركة وإنتاج أفضل ؟

يعطي هذا السؤال الفرصة لرئيسك لمناقشة أسباب تجنبك اللقاء به وسوف يرحب بالفرصة التي أتاحها هذا السؤال له . كما يمكنه أن يزودك بشرح محدد المعالم يوضح أسباب خوفك منه ولماذا يثير مخاوفك .

وإذا بدت عليه الدهشة من سؤالك فإنك تكون قد تلقيت درسا هاما . فقد يبلغك رئيسك أنه يعتقد أن علاقتكما على ما يرام وأنها ترقى إلى مستوى توقعاته .

وتعتبر هذه الطريقة والأنباء الطيبة سلاحا ذا حدين . ففي الوقت الذي تكشف فيه هذه الأنباء الطيبة من أنه لم يكن يحاول عامدا إثارة مخاوفك ، فإنها تكشف أيضا من أنك كنت تشعر بالخوف . ولذا ، عليك بإبلاغه بما كنت تشعر به وأسباب ذلك ، ولا تغادر مكتبه إلا بعد أن تشعر بالراحة لأنه قد تفهم موقفك وأنك فهمت بدورك موقفه ، وأنه مازال هناك أمل في تطوير ذلك .

هل يخيفني أصحاب السلطة بشكل عام أم أن رئيسي هو حالة استثنائية ؟

يطلب منك هذا السؤال الخاص أن تعيد النظر في تقديرك لذاتك وشعورك بالثقة بشكل عام . فمن المحتمل أن السلطة وليس رئيسك هي مصدر إثارة خوفك ، وإذا كان الأمر كذلك فسوف تكون في حاجة إلى تدريب لإعادة تأكيد الذات أو لقاء مع المحلل النفسي . ولا شك أنه من أهم القواعد الأساسية لتطوير الشخصية هو شعورك الطيب حيال شخصك وذلك قبل أن تبدأ في تعاملك مع الغير .

وليس بالضرورة أن يكون سلوك رئيسك ونواياه هي المصادر الأساسية لشعورك بالخوف . وفي حقيقة الأمر قد تكون أسباب خوفك كافية في داخلك ، فأنت لاتستطيع أن تخيف شخصا يرفض أن يتعرض للخوف .

؟ هل يقف خوفي من رئيسي عقبة أمام مستقبلي ؟

يثير هذا السؤال موضوع الثمن الشخصي الذي تدفعه مقابل شعورك بالخوف . ولعل من أهم أسباب تقاعسنا عن مواجهة الخوف هو عدم اعترافنا بالألم الذي يسببه أو الثمن الذي يتسبب فيه ، وعلينا أن ندفعه . وإذا ما أجبت على هذا السؤال بأمانة فسوف يتولد لديك الحافز المطلوب لمواجهة الخوف والشفاء من مخاوفك .

٤ - ١١

عندما يلقي عليك رئيسك باللوم من جراء أخطائه

قد ترتكب الكثير من الأخطاء الخاصة بك دون أن تتحمل لوما بسبب أخطاء الغير . إلا أن الأمر سيكون محبطا ومخيبا للأمال عندما يبدأ رئيسك في محاولة تشويه صورتك ، وقد يحدث هذا وتطلب رئاسة المؤسسة من رئيسك شرحا لأسباب زيادة الانفاق التي تمت بتوجيه من نفس هذا الرئيس .

بعد ذلك علمت بالمحادثة التي ألقت عليك اللوم والخطأ . ولم تكن هذه هي المرة الأولى التي يُحملك فيها رئيسك ذنبا لم ترتكبه . ولذا ، قررت أن تدافع عن نفسك وتزيل ما لحق بك من إتهام دون أن تتهم أو تهدد أو تغضب رئيسك .

هل أنا الشخص الذي أعطي أوامر بالشراء ؟

وبطبيعة الحال فإنك تتوقع من رئيسك الإجابة التالية « لا .. ليست لديك صلاحية القيام بذلك . ولكن لماذا هذا السؤال »» وسوف تكون إجابتك على النحو التالي « لأنني فهمت أن رئاسة المؤسسة تلومني على ذلك ؟ وهل لديك فرصة لتعدل هذه الفكرة التي شاعت عني ؟» وإذا قال « نعم » ابدي دهشتك وأشر إلى الأوراق التي تدحض مزاعمه ، واطلب منه توضيحا كاملا يخلي مسؤوليتك ولمنع سوء فهم مماثل في المستقبل .

وسوف يثير هذا السؤال رئيسك إلى أنك تعرف ما قد فعله وأن الحقيقة في ذلك قد تنقل بدورها إلى المؤسسة . وفي الوقت الذي قد لا يكون مستعداً لإصلاح الخطأ في هذه المرة ، فإنه سوف يكون على علم تام بأنك لن تتسامح مع مثل هذا السلوك في المرات القادمة إذا ما اتهمت ظلما .

هل حقا وجهت إلى المؤسسة لوما على عملية الشراء ؟

وهذه طريقة مباشرة للتعامل ، فإذا جاء الجواب بالنفي عليك بتقديم ما لديك من معلومات مخالفة لذلك . واسأل لماذا يُوجه إليك اللوم بسبب اتباعك الأوامر . وإذا كان الرد بالإيجاب عليك سؤاله عن الأسباب ، وقد تريد استخدام السؤال السابق للاستفادة منه في مواقف مماثلة .

هل أخطأت بالتزامي بتعليماتك حول عملية الشراء ؟

وهذا سؤال بالغ القوة والدلالة . ولن يجد رئيسك له منه مخرجا . وسوف ينفي الأمر بالتأكيد . ولذا ، عليك أن تقول له « لماذا يوجه النقد إليّ في هذا الأمر ؟» ، وربما يرد عليك ويتهمك بأنك تبالغ في حساسيتك نحو الضغوط مع

شعور بالعظمة وعدم مشاركتك الإيجابية في العمل الجماعي للفريق . وقد تكون إجابات من هذا النوع سببا في الإحباط وإعادة النظر في حكمة الاستمرار في البقاء في الوظيفة . وفي حالة إذا ما رد بالإيجاب فوجه إليك هذا السؤال كيف يحدث هذا وأنا لم أفعل سوى ما طلبت في عمله ؟ وأنصت باهتمام لإجابته لسببين ، أولهما : لأنه لا يمكن التنبؤ بنوع الرد . وثانيهما : أنك قد تكتشف بعض ما ارتكبت من أخطاء معتقدا من أنك باللجوء إليها كنت تستجيب تماما لرغبة مديرك .

٤ - ١٢

فقد رئيسك أعصابه ووجه لكم نقدا حادا

لعلك تود أن تنسى ذلك الإجتماع الذي شاركك فيه كل العاملين في الإدارة ، وكان هذا الإجتماع قد شهد ثورة من جانب رئيسك بسبب تأخير تنفيذ العمل في مشروعه المفضل وتركز غضبه بشكل أساسي عليك وطلب منك رئيسك أثناء قراءة تقريرك أن تختصر إلى النصف الوقت المحدد لإنهاء الجزء المخصص لك في المشروع ، وقلت في ردك إنك بذلت ومازلت تبذل أقصى جهد ممكن وأن ساعات اليوم لاتكفي . كلها لأداء المطلوب عمله . وكان ذلك أسوأ جانب فيما قلته .. وواصل رئيسك نقده لك ولكل الزملاء واتهمكم بعدم الالتزام بالبقاء قليلا بعد وقت العمل الرسمي وعدم الاستغناء عن الوقت المخصص لتناول القهوة أو أخذ جانب من العمل معك لإنهائه في المنزل . وأمام ثورته تجمدت الكلمات في فمك ولم تنطق شيئا . إلا أنك استجمعت شجاعتك في نهاية اليوم وعزمت على مواجهته . وفي البداية قررت أن تتسامح وتعفو ثم تبدل حالك وانتابك الغضب

في نهاية الأمر بسبب ما وجهه لك من إتهامات . فأنت قد بذلت الكثير خارج أوقات العمل الرسمية دون مقابل مادي كما تحملت نصيبا أكبر من العمل في المنزل . فأنت واحد من أكثر مرؤوسيه جدية والتزاما بالعمل .

ماذا أستطيع أن أقدمه للمساعدة في تخفيف حالة القلق والتوتر التي لاحظتها عليك مؤخرا ؟

قد ينتقد البعض هذا السؤال ويصفه بأنه لا يتناسب مع حجم المعاملة السيئة التي لقيتها على يد رئيسك – لا – ليس الأمر كذلك . فرغم أنه سؤال مشوب بالحنان فهو يحمل في طياته القوة والذكاء . ولا توجه هذا السؤال إلى رئيس قد تتوقع منه أن يرد قائلا « نعم ابدأ فورا في عملك » . أما إذا ما استمعت إلى «نعم» فأنت تريدها أن تكون دعوة حقيقية لتقديم المساعدة . وإذا ما أبديت رغبة في مساعدة رئيسك فإنك تكون قد انضممت بذلك إلى جانب واحد من أكثر الناس أثرا في حياتك . وتكون بذلك أيضا قد أسهمت بشكل إيجابي في الحفاظ على موقعك الوظيفي بشكل صحي . وحتى لو رفض رئيسك عرضك بالمساعدة فإنك تكون قد حققت أمرين : أولهما أنك أبديت له مدى اهتمامك بمشكلته . وثانيهما أنك أبلغته بطريقة لطيفة من أنك لم تنس بعض ما تفوه به من ألفاظ وعبارات خلال الاجتماع . أما إذا قال لك رئيسك « وما الذي يجعلك تتصور أنني كنت مضطربا وقلقا »، فأجبه قائلا « لأنك لو كنت على سجيتك وطبيعتك الأصلية لما تصرفت بالطريقة التي قمت بها خلال هذا الإجتماع »

؟ هل أنت مدرك مدى الاحراج الذي تعرضت له في اجتماع اليوم ؟

إذا أدى هذا السؤال إلى انتزاع اعتذار مخلص من رئيسك فاقبل اعتذاره خاصة لو كانت ثورته هي الأولى من نوعها . أما إذا كان الإجتماع نسخة معادة ومكررة من مواقف سابقة . فمن المتوقع أنك لن تقبل الاعتذار ، إلا أن الحكمة تقتضي أن تطلب منه التزاما بعدم تكرار ذلك مرة أخرى . وإذا لم تلق تعاطفا ومواساة بسبب ما تعرضت له من إذلال ، فهناك تفسيران لهذا الأمر (١) قد يكون رئيسك واقعا تحت ضغوط تفوق ما تعتقده . (٢) أو أنك لا تود أن تعمل أكثر من ذلك تحت رئاسته .

؟ هل تعني حقا ما قلته من أنني لا أعطي كل جهدي لعملي ؟

إذا كان رئيسك قد نسي تماما كل شيء عما تفوه به أثناء الاجتماع ، فسوف تنتابه حيرة حقيقية حيال سؤالك ، وقد تحتاج إلى شرح لأسباب سؤالك. فإذا رد عليك قائلا إنه كان يعني ما يقوله فعلا . فعليك بالسؤال التالي بعد ذلك . أما إذا اعتذر رئيسك فيمكنك العودة إلى النصيحة السابقة .

؟ كيف يمكنني إقناعك بأنني أعطي كل جهدي لهذا المشروع ؟

يعتبر هذا السؤال ردا مباشرا لاستفسار رئيسك عما لديك من معلومات وبيانات تثبت عكس ما تعتقد ، وإذا ما قدم رئيسك معاييره ، فعليك أن تزوده بما لديك من معلومات لتثبت جدارتك وقدراتك . أما إذا قدم رئيسك معايير غير

معقولة أو مقبولة مثل « قدم ما يدل على أنك تأخذ معك إلى منزلك كل ليلة ما يشغلك أربع ساعات من العمل » وعليك أن تخبره بأنك ترى هذه المعايير غير عادلة وغير قابلة للتطبيق . وإذا ما رفض أبدى روحا من التعاون والاستجابة مع هذا السؤال أوضح له افتقار رده واتهاماته خلال الاجتماع الموسع للموضوعية والعدالة .

٤ - ١٣

رئيسك لم يوافق على تفويضك بصلاحيات مطلوبة لحسن سير العمل

وأمامك مثال يومي عليك أن تلاحظه . فرئيسك يتوقع الكثير منك . إن لديك فريق العمل والمعدات اللازمة وحتى الأموال اللازمة ، ولكنك تفتقد إحدى الركائز الأكثر أهمية وهي السلطة التي تحتاجها لدفع معاونيك للعمل والاستفادة من المعدات والأموال . وكمثال لذلك ما حدث اليوم عندما طلب منك أحد الموردين رداً فورياً خلال ساعة على عرض غير متوقع بتزويد الشركة بجانب من احتياجاتها بسعر لا يقبل المنافسة . في هذا الوقت كان رئيسك خارج المدينة ويصعب الوصول إليه وبسبب افتقادك للسلطة الكافية لم تستطع اتخاذ موقف حيال هذا العرض الذي كان سيوفر مالا كثيرا لصالح الشركة . ولقد سبق أن أثرت هذا الموضوع معه من قبل ، إلا أن الخوض في هذا الأمر معه بعد عودته في المرة الأخيرة سيكون أمراً مختلفاً .

؟ كيف تريد أن أوفر نقودا لصالح الشركة ؟

توقع أن يجيبك بالرد التالي « هذا أمر يبدو جيدا فماذا يدور في ذهنك بهذا الشأن ؟» يمكنك أن تقص عليه ما حدث من ضياع العرض الذي تقدم به أحد

الموردين بسبب عدم تفويضك نوعا من الصلاحية ، ثم قدم شرحا لموقفين يمكن عن طريقهما تحقيق مزايا مالية للشركة إذا ما تمكنت من تقديم استجابتك الفورية بفرص غير متوقعة .

● هل تود أن أعاونك في البحث عن مزيد من الوقت خلال يومك ؟

إذا كان رئيسك من النوع الذي يتدخل في كل أمور العمل فقد يشكو من تحمله العبء الأكبر من العمل مقارنة بكم . حاول أن تغريه بفكرة التخفيف عن كاهله بحيث يتخلى عن بعض الأعمال الرتيبة المملة لصالح تفرغه للأعمال الخلاقة التي تحتاجها المؤسسة . وإذا جاء رده بالنفي فإنك تكون قد حققت ثلاثة أهداف ، أما إذا كانت إجابته بنعم فكن مستعدا باقتراحات محددة خاصة بأعمال قد تعفيه بواسطتها من كثير من الأمور خاصة تلك الأمور المتعلقة بالمشتريات .

● هل تقبل الدخول في مخاطرة محدودة قد تؤدي إلى مكاسب كبيرة ؟

قد يخشى رئيسك من تكليفك بمسؤوليات كبيرة أو ربما يكون متخوفا من أن تضيع من يده هذه الأعمال الخاصة به ، وسوف يؤدي هذا السؤال إلى مناقشة تبدد تلك المخاوف ، وإذا ما أجاب « بنعم » تقدم مصحوبا بالمزايا التي جاءت في السؤالين الأولين « الكسب الكبير ، مقابل المخاطرة المحدودة » هو اقتراح قد يتعمد رئيسك أن يأخذ به على الرغم من معرفته أن ذلك قد يسبب لك الكثير من المتاعب .

٤ - ١٤

تم إخطارك بإجراء خفض ملموس على ميزانية مشروعك

قد لا تتاح لك إجازة أخرى بعد هذه المرة . فبينما كنت تقضي وعائلتك وقتا ممتعا بجوار إحدى حمامات السباحة جاءت لك مكالمة رئيسك يعتذر لك فيها عن إزعاجك خلال إجازتك ويطلب منك سرعة تزويده ببعض المعلومات حول تقارير معينة .

وبالنسبة لك كان السؤال « ما اقتراحاتك حول خفض ميزانية وحدتك بمقدار اثني عشر في المائة ، ونراك تنصت إليه بعدم التصديق بعد أن وقع هذا الخبر المفاجيء عليك مثل وقع الصاعقة خاصة وأن وحدتك بدأت في جني بعض الثمار. وبعد أن انتابتك الحيرة وضاعت منك الكلمات ، استقر الرأي أخيرا على أن تخاطبه هاتفيا في اليوم التالي لتنقل إليه الفكرة التي ستواجه بها هذا الخفض. وبعد أن استجمعت أفكارك بدأت تعيد الفكر في خطة بديلة تتوافق من خلالها مع مطلب رئيسك . وحددت خطتك في مناقشة الأمر مع رئيسك بطريقة السؤال والجواب . وأعددت ثلاثة أسئلة إضافة إلى اثنين آخرين سوف تطرحهما خلال اجتماع يضم العاملين بإدارتك عندما تعود من إجازتك .

ما هو حجم الخفض المقرر إجراؤه في وحدتنا مقارنة بالخفض في بقية وحدات المنظمة ؟

هل طُلب من وحدتك أن تقلص أو تزيد من حجم نصيبها بصرف النظر عن المبالغ التي تدور في الوحدات العاملة بالشركة . ضع حجم المطلوب خفضه في ميزانيتك تحت منظار الفحص العملي . والآن ماذا يدل هذا الخفض وما علاقته

النسبية بمستوى ثقة رئيسك بك . فعلى سبيل المثال قد تكون وحدات أخرى قد تعرضت لخفض تتراوح نسبته بين خمسة عشر في المائة وعشرين في المائة بينما حظيت وحدتك بتصويت كاسح على الثقة بها . اشكر رئيسك على ذلك ولكن إذا كان رئيسك قد خصك وحدك بأكبر خفض ، فعليك بالحذر واسأله عن أسباب شعوره بالحاجة إلى تقويمك بهذا الشكل البالغ القسوة .

هل يمكنك تغيير قرارك إذا ما استطعت أن أثبت لك أن خفض ميزانيتي قد يؤدي بدوره إلى خسارة أكبر في مدخرات الشركة ؟

قد لا يمكنك توجيه هذا السؤال إلا إذا قمت بتحليل العلاقة بين ميزانيتك وإيراداتك . وربما تريد عقد الاجتماع الموسع حيث يتم طرح السؤالين الآخرين في هذا الجزء للمناقشة . وإذا لم تكن قادرا على الدفاع عن هذين السؤالين فمن الأفضل ألا تتقدم بهما .

هل توافق على زيادة ميزانيتنا إذا ما استطعت أن أثبت أن هذه الزيادة سوف تؤدي إلى دخل أكبر في الإيرادات ؟

يشبه هذا إلى حد كبير السؤال السابق . ويمكن توجيه هذا السؤال إلى رئيس يولي اهتماما خاصا لزيادة الإيرادات أكثر من اهتمامه بخفض التكاليف.

ما الذي يمكن أن نفعله لتوفير النفقات ؟ وما الذي يمكن أن نفعله للحصول على المال ؟

عليك بتنظيم لقاء مع العاملين في وحدتك في جلسة تنشيطية للذهن ، وأبلغهم بهدفيك الرئيسين وهما : التعرف على أوجه النقص والتي إذا ما عولجت

فإنها يمكن أن تخفف من آثار أي خفض وتلغي الحاجة إلى وضع التخفيضات موضع التنفيذ إضافة إلى التوصل إلي سبل جديدة لزيادة مستوى الإيراد وإقناع رئيسك بأن خفض الموارد قد يعوق فرصة زيادة الأرباح .

وعليك إعداد اثنتين من اللوحات الورقية الكبيرة في مقدمة الغرفة ، واكتب على الجزء الأعلى من أولها « وفر نقودك » وعلى الجزء اللوحة الثانية اكتب «اكسب النقود » واطلب من العاملين معك أن يقدحوا أذهانهم للتوصل إلى أفكار جديدة . اطرح كل هذه الأفكار على مائدة البحث لتحليلها بحثا عن قيمة محتملة لها .

ولقد واجه واحد من مؤلفي هذا الكتاب مشكلة تتعلق بالميزانية كما جرى وصفها سابقا وخرج من جلسة تنشيط الذاكرة بمعلومات أقنعت رئيسه في ذلك الوقت باستعادة أكثر من ثلثي المبلغ وقدره مائة وخمسة وسبعون ألف دولار كان مقررا خفضها في ميزانية وحدته .

الفصل الخامس

٥

النجاة من احتمالات عدم الترقية والتسريح المؤقت أو حتى إنهاء الخدمة

فيما مضى من الزمان عندما كانت الحياة أكثر هدوءًا وبساطة كان من السهل على المدير الكفء أن يتحكم في مستقبلة بناء على ما يبذله من جهد . وكان صعود السلم الوظيفي محكوم بتطور موقع الأشخاص في هيكل المنظمة وما يطرأ على مراكزهم من تطور في السلطة والمركز والرواتب . وفي الحالات النادرة عندما يحدث تأخير في الترقية أو حتى الغاء لها كان مثل هذا المدير يدرك أن الأمور سوف تجري في نهاية الأمر لصالحه ، وأن قليلا من الصبر سوف يأخذه إلى ما كان يتوقع من نجاح . وكان هذا النوع من المدراء على ثقة تامة بأن كفاءتهم والتزامهم بالعمل الشاق وبذل الجهد سوف تسفر كلها عن تحقيق ما يرجونه من ثمار طيبة .

أما الآن فنحن نعيش عالماً مختلفاً . فلم يعد كافياً أن يكون المدير من ذوي الكفاءة أو لابد له أن يعمل جاهدا لتحقيق مستقبله وضمان استمراره . وفي

ظروف العمل المضطربة لا يعني نجاحك كمدير أنك سوف تحقق نجاحا مماثلا في المستقبل . ويجب على المدراء أن يعدوا أنفسهم لاحتمالات فقد وظائفهم وتسريحهم منها مؤقتاً أو حتى عدم الترقية ، إضافة إلي ما قد يحدثه ذلك لهم من أضرار ومتاعب . وفي هذا الفصل سوف نقدم لكم أسئلة صالحة لمواجهة الصدمات التي يتعرض لها الإنسان خلال سعيه لتطوير مستقبله الوظيفي .

٥ – ١

هل تشغل المنصب المناسب لك ؟

إنك تشغل وظيفتك الحالية منذ قرابة عامين وحققت فيها درجة لا بأس بها من النجاح . إلا أنك بدأت تشعر بأن الشباب يولي ويضيع معه الحماس والرغبة في التطور ، وتشعر بالقلق أيضا لأنك لا تريد أن تلقي بنظرة على ما جرى لك خلال السنوات العشر الماضية من عمرك ، فتشعر بأنك أضعت حياتك دون فائدة تذكر . وتشعر بقلق حقيقي لأنك ربما شغلت المنصب غير المناسب وجلست قابعا في كرسيك وأنت تحملق في سماء الغرفة .

؟ ماذا يمكن أن يحدثه التغيير في وظيفتي خلال الأشهر الستة المقبلة من ردود فعل أكثر فائدة وإثارة للهمة عما هي عليه الآن ؟

يدخل هذا السؤال في جذور تطور الشخصية في مجال الوظيفة ، فأنت تتطلع للمستقبل وتركز على القضايا التي قد تدعم من مرحلة الجمود الحالية أو تزودك بالتحدي الذي تبحث عنه وصولاً للتطور .

ويمكنك أن تتوجه بهذا السؤال لنفسك أو لرئيسك وقد تؤدي اجابتك إلى توليد بعض الأفكار عما يمكن أن تقدمه لضخ دماء جديدة في عملك . وقد تكشف لك ردود رئيسك عن خطط تعدها لك ولم تكن منتبها لها . وتوجيه هذا السؤال إلى رئيسك هو في حقيقته اقتراب ممتاز من الشخص الذي لديه ثاني سلطة كبرى للتحكم في مستقبلك .

ما هي احتمالات الشعور بالأسف إذا ما ظللت في وظيفتي هذه لعشر سنوات أخرى ؟

يقول ناقد حكيم : إن أكثر الكلمات إثارة للحزن في اللغة الانجليزية هي «كنت أود لو كنت » ، وعندما تلقى نظرة على السنوات التي أمضيتها في عملك، فأنت تود أن تذكر الأشياء التي أنجزتها وتستحق الإشادة بها وما صاحبها من حيوية وقدرة خلاقة من جانبك . فإذا لم تكن قادرا على قول ذلك عن وظيفتك ، فلقد حان الوقت للتغيير .

إذا أمكنك أن تتخيل نفسك في رحلة خيالية عبر الزمن تأخذك على جناحيها إلى المستقبل فانظر بشكل نقدي جاد إلى وظيفتك الحالية ، وافحص الوقت والطاقة وقدراتك الخلاقة وكل ما أسهمت به وما عاد عليك أنت والآخرين من كل هذا ، وهل كانت تستحق كل هذا العناء .

ماذا فعلت طوال الاثنى عشر شهراً الماضية ليجعلني أشعر بأنني هام مفعم بالحيوية والطاقة الخلاقة ؟

إذا لم تكن قد فعلت شيئا في وظيفتك يجعلك تشعر بأنك مفعم بالحيوية والقدرات الخلاقة ، وأن أمالك في الترقي محاطة بالشكوك ،. فليس أمامك سوى خيارين . أولاهما أن تبقى مكانك ساكنا على أمل أن تتغير الوظيفة ، وثانيهما أنك تستطيع القيام بعمل ما يؤدي إلى التغيير .

ويتركك الأمل تحت رحمة الآخرين أما المبادرة بالسلوك النشط ، فسوف يجعلك قائد سفينتك . ابدأ اليوم تحديد خطوات مستقبلك وحدد أهداف تطوير شخصيتك لصالحك . تعلم مهارات جديدة وأقم علاقات جديدة ، ابحث عن استغلال أكبر يثري وظيفتك ويجعلها أكثر قيمة لمن تخدمهم من عملاء وابذل قصارى جهدك للعثور على طرق أفضل لتنفيذ ذلك .

٥ – ٢

أنت تشعر بهبوط معنوياتك

إذا شعرت بمرض عضوي ، فقد تحصل اليوم على التشخيص المحدد للعلاج من طبيبك . وليس هناك ما تخشاه من ناحية الفحص الطبي . كل ما تشكو منه هو أنك مستهلك نفسيا ومتعب بدنيا . وهذه بدورها لها جانب طيب وجانب سيء هو عدم قدرة الطبيب على وصف دواء محدد لك .

وأمورك النفسية والبدنية هي الجوانب التي عليك أن تعالجها بنفسك ، ولكن كيف ؟ اذهب إلي مكتبك وضع قدميك فوق المكتب وابدأ التفكير بتمعن في مشكلاتك .

؟ ماذا علي أن افعله أكثر ؟ وماذا علي أن أقلل منه حتي يمكنني الاستمتاع بالفرح العظيم والحماس وتحقيق الذات في حياتي ؟

عندما تشعر بأنك تعاني من هبوط في معنوياتك فإن ذلك يعني أن جسمك يعاني من شيء ما . وسوف يصدق جسمك في اشعارك أنك تحتاج لتحقيق

المزيد من التحكم في حياتك ، وأنت محتاج أيضا أن ترد بالإيجاب على أمور مفيدة من الناحية الشخصية والمهنية وتجيب بالنفي على أمور تستنفذ طاقتك الشخصية والمهنية . ويركز هذا السؤال على طرق استنزاف أو تحسين طاقاتنا الشخصية والمهنية . فهو يبلغك بأن هناك أشياء يجب أن تؤديها بكثافة (قل نعم) وأشياء أخرى يجب أن تقلل منها (قل لا) . وإذا لم يأت جواب هذا السؤال لك خلال وضع قدميك على مكتبك فانزلهما واذهب إلى حديقة الحيوان أو أحد الشواطيء أو مكتبة أ متنزه أو أي مكان آخر يمكنك أن تعيش فيه لحظات من الوحدة والتأمل . وعليك خلال تجوالك في أحد هذه الأماكن تكرار السؤال والإصغاء إلى إجاباتك .

؟ كيف استطيع أن أحصل على إجازات دون مغادرة المدينة ؟

ابحث عن طرق الحصول على إجازات دون مغادرة المدنية . فالإجابات تعتبر نوعا من العلاج لأنها تغيير للأنماط الثابتة وتأخذك بعيداً عن طاحونة الحياة اليومية . ويمكنك تحقيق هذين الهدفين بدون ركوب الطائرة أو السفينة ، ابحث وسوف تجد العلاج في مدينتك المحلية .

وعندما تترك العمل تأكد من أنك قد غادرت العمل فعلا ، احتفظ بحياتك في البيت في عزلة تامة عن حياتك في العمل ، وابحث لنفسك عن ساعة كل يوم واندمج في نشاطات متعلقة بوقت فراغ حقيقي ، وافعل شيئا تحب الاستمتاع به ، ولا تحدد مقدما موعد هذه الساعة ، فكن تلقائيا في اختيارها . فالأجازات يمكن أن تكون حالة عقلية كما هي امتداد للانفصال المادي عن العمل .

ماذا يمكنني أن افعله لاحصل على تحكم أكبر في تقويمي للوقت وساعتي ودفتر مواعيدي ؟

يعتبر فشلك في ضبط جدول مواعيدك واحد من الأسباب الأولية لشعورك بهبوط معنوياتك .

إن خروجك من مشكلة إلى أخرى ومن موعد إلى آخر هو أقصر الطرق للوصول إلى غرفة العناية المركزة ، وابدأ من اليوم التحكم في تقويمك للوقت وحياتك . ادرس منهجا في إدارة الوقت وتعلم كيف تتخلى عن جزء من صلاحياتك للآخرين . ورتب أولوياتك للعمل والبيت . نظم ملفاتك ومكتبك بشكل أكثر فاعلية . وتعلم كيف تعارض بالقول والفعل هؤلاء الأشخاص الذين يودون أن يسرقوا منك وقتك وطاقتك .

ماذا يمكنني أن أفعله لمساعدة أناس أقل مني خطأ ؟

في نهاية الأمر فإن مساعدة أشخاص أقل منك خطأ سوف يؤدي إلى تطور مثير للسخرية ، فقد يساعدك هذا السؤال أكثر مما يساعدهم . ولهذا السؤال البديل القدرة على إحداث أثار ذات مغزى للآخرين وأنت معهم في نهاية الأمر.

٥ - ٣

قد تتساءل إذا ما كان ركب التطور قد تجاوزك ؟

أنت كثير الفخر بأنك على دراية بكل ما يحدث حولك . وعندما بدأت عملك وعدت نفسك ألا تكون أبداً من هذا النوع القديم الذي رأيته في شركتك والذين يدركون حقيقة الأمور بعد فوات آوانها بكثير . وأخيرا بدأت تتساءل هل هناك

فرصة لأن يحدث لك نفس الشيء . واليوم فقط اكتشفت صحة مخاوفك وقررت أن تراجع موقعك من إدراك هذه الأمور في موعدها وقبل فوات آوانها .

ما هي المهارات الجديدة أو المواهب التي طورتها في العام الماضي والتي أسهمت في زيادة إنجازاتي لهذه الشركة ؟

عليك أن تقبل في بعض مراحل عملك الحقيقية التي لا مفر منها والتي تقول بأنه لا يوجد أحد مدين لك بوظيفة . وعليك أن تدرك أيضا أنك سوف تحصل على العمل إذا ما كنت قادراً على تقديم أفضل مما تأخذه من مقابل من صاحب العمل الذين يستثمر فيك أمواله . وإذا لم تستطع أن ترتفع لمستوى هذا العائد فتوقع أن يحل مكانك شخص آخر .

وهذا السؤال يوضح بجلاء منفعتك وجدواك الحالية والمستقبلية للشركة . فإذا لم تكن قد تعلمت مهارات جديدة ومواهب تبرر قيمتك ، فلا تنتابك الدهشة إذا ما تم تسريحك من العمل . واحصل على إجابة من رئيسك على هذا السؤال. وإذا ما استمعت إلى إجابة مخيبة للآمال انتهز فرصة اللقاء لتحصل على التزام منه بالعمل على تطويرك مهنياً .

كيف تقارن مهاراتي الفنية بهؤلاء الجامعيين حديثي التخرج ؟

نحن نعيش في عالم دائم التغيير . ولسوء الحظ ، فإن بعض المدراء يعتقدون أنهم بمجرد أن حصلوا على إحدى الشهادات أو الدبلومات فإنهم قد أكملوا بهذا تعليمهم . وهؤلاء هم المدراء الذين تنتابهم الدهشة عندما يربت رئيسهم على أكتافهم ويقول لهم : « أنا آسف إن العالم قد تجاوزكم ».

وهناك أناس آخرون يفترضون أن الشهادة أو الدبلومات تعني ببساطة أن الرحلة قد بدأت ولم تنته كما يعتقده الآخرون ، فهم متأكدون أن معرفتهم ومهاراتهم تقف على حافة التطورات المستمرة المتغيرة .

إن الإجابة علي السؤال الأول البديل يفتح أمامك نوافذ قيمة للتعرف على معلوماتك ومهاراتك .

؟ هل بدأت أشعر بالتهديد من مهارات ومواهب وطاقة أناس يصلون إلى نصف أو حتى ثلث عمري ؟

إذا شعرت بالخطر والتهديد من الأشخاص حديثي التخرج والموظفين الأصغر منك سناً بشكل كبير ، فإن ذلك يعني أن ناقدك الكامن في داخلك يطالبك بأن تسرع في عمل بعض الأشياء حتي لا يتجاوزك قطار الزمن . فهذا السؤال هو اختبار سريع لتحديد مدى شعورك بتجاوز الزمن لك . ولذا فأجب عليه بأمانة .

؟ بأي الطرق تعتقد أنني أستطيع أداء عمل أفضل من ذلك لمتابعة آخر التطورات الفنية ومتطلبات المهارة في مجال عملي ؟

اطرح هذا السؤال مباشرة على رئيسك . سجل ملاحظاتك وابدأ في إعداد خطة أولية للتطوير الحرفي ، توجه إليه للحصول على موافقته .

٥ – ٤

استقرت بك الأمور طويلاً في عملك

إنك مازلت مستمراً في أداء نفس الوظيفة بنفس الموارد وفي نفس ظروف العمل لمدة أطول مما تحاول تذكره . والشيء الوحيد الذي يتغير هو حصولك على علاوة سنوية متواضعة تضاف إلى راتبك كل عام . إنها البداية التي تشير إلى أنك سوف تظل في هذه الوظيفة إلى أن تحال على التقاعد ما لم تتخذ خطوات أخرى لدفع مستقبلك إلى الأمام .

هل توجد وظيفة أخرى في هذه الشركة يمكنني أن أستمتع بأدائها ؟

اسأل نفسك هذا السؤال فإذا جاء الجواب إيجابيا ، فإن لديك عملا لتؤديه . أما إذا كان العمل في إدارة أخرى فعليك اقناع رئيسك وربما رئيس رئيسك أن انتقالك لهذا العمل سيكون مكسبا للطرفين . وقد لا تستطيع الحصول على موافقة بالانتقال إذا ما رأي رئيسك أنك مازلت في حاجة إلى تدريب على الطبيعة في موقع العمل . وإذاً فابدأ بتعلم المهارات التي سوف تحتاجها لأداء تلك الوظيفة منذ الآن . واقنع رئيسك أنك قادر على البدء في أداء الوظيفة الجديدة .

وإذا جاء الجواب بالنفي ، فابدأ بالبحث خارج نطاق الشركة والقي نظرة فاحصة على أهدافك ومواهبك وإمكاناتك . وإذا ما تطلب الأمر فابحث عن خدمات مستشار عمل كفء أو خبير في شغل الوظائف .

ماذا يمكنني أن أفعله لزيادة واجبات ومسؤوليات وظيفتي وذلك خلال فترة تحسين أوضاعي في الشركة ؟

وهذا سؤال آخر يجب عليك أن تسأله لنفسك . إن أحد الحلول المقترحة للتعامل مع ثبات الوظيفة لمدة طويلة هو أن تحاول إعادة رسم الخطوط العامة لوظيفتك ، واحضر ورقة واكتب عليها تحليلاً دقيقاً لما تستطيع أن تقوم به لتطوير واثراء وظيفتك . ويجب أن تظل مدركا لإمكان أن تكون بذلك تحاول اغتصاب مكان أحد العاملين معك . وعلى الرغم من ذلك قم بإعداد تصميم وظيفتك وحدد موعدا مع رئيسك لعرض الأمر ، واستخدم ورقة العمل التي أعددتها كنقطة بداية في المناقشة بينكما .

٥ – ٥

قد تكون أحد ضحايا إعادة تشكيل العمل وخفض الميزانية

لعلك قد شعرت بأنك على وشك أن تفقد وظيفتك وتأكدت اليوم من ذلك . وانضممت أخيرا إلى قافلة العاطلين عن العمل الذين يمتازون بالموهبة والكفاءة والجد في العمل . وبموجب نظام البطالة سوف تحصل على راتب إعالة طوال الأشهر الثلاثة المقبلة . وفي ذلك المساء قمت في منزلك بوضع خططك . وبعد أن حملقت في الفضاء لعدة دقائق كتبت سؤالا في الجزء الأعلى من إحدى الورقات.

ما هي القدرات الطبيعية التي أملكها وفي أي مجال يمكن لهذه القدرات أن تؤدي إلى مكاسب ؟

عندما تكون قد بدأت في البحث عن عمل جديد ، فإن رد الفعل الطبيعي هو البحث عن عمل مشابه في شركة مشابهة وصناعة مماثلة . والجانب الجيد في

هذا الأمر هو كونك مؤهلا لهذا النوع من العمل ، أما الجانب السيء فهو أنك قد سبق أن فقدت وظيفتك في هذا النوع من العمل . ومن هنا فإن نفس العمل في شركات شبيهة قد ينتهي بك إلى نفس المصير .

تحرك أبعد من نطاق وظيفتك السابقة ، وركز على القدرات التي تمكنك من أداء العمل . وعلى سبيل المثال ، ما هي المهارات الفنية المتعلقة بالتحليل والاتصال وحل المشاكل التي استفدت منها في عملك السابق ، وما هي النتائج المحددة التي يمكن تحديدها لدعم هذه القدرات .

والآن عليك القيام بقليل من البحث للتعرف على المجالات التي تحتاج اليوم لهذا النوع من القدرات المحددة . وتحرك بعيدا عن معالم وظيفتك السابقة وسوف يمكنك العثور على وظيفة جديدة .

؟ ما هي الأفكار الرئيسية الثلاث سواء الإيجابية منها أو السلبية في آخر ثلاث عمليات تقويم لأدائي ؟

يقدم هذا السؤال تحليلاً سريعاً لما قد لاحظه رئيسك من نقاط القوة والضعف في الماضي القريب وسوف يساعد تقويم أمين لهذه الاتجاهات على تقديم إجابات لأربعة أسئلة هامة . ماذا فعلت جيداً ؟ وما هي القدرات والمهارات التي سمحت لك بالأداء الجيد ؟ وما هو الجانب الضعيف في عملك ؟ وما هي أوجه النقص التي أدت إلى هذا الأداء الضعيف، وأيضا عليك بتوجيه هذه الأسئلة إلى نفسك . ما هي المشروعات التي استمتعت بها أكثر ؟ وأيها كانت أقل إثارة للمتعة ؟ وأين تألقت ولماذا ؟ وأين شعرت بالإحباط ولماذا ؟ وما هي المواهب الفريدة التي أدت بك إلى هذا العمل ؟

؟ هل هذا هو الدفاع إلى الأمام الذي احتاجه لبداية ذلك العمل الذي أحلم دائما بالبدء فيه ؟

يحمل هذا السؤال عددا من الخصائص السحرية التي سبق أن نوقشت في الفصل الأول . فهي تركز على تكثيف النتائج وتظهر اهتمامات قد تكون رفضتها في الماضي أو كنت راغبا في تأخيرها . وقد يتبين لكثير من المدراء أن قرار إنهاء العمل بالنسبة لبعض العاملين سوف يكون حافزا لغيرهم للعمل والوصول إلى مستوى ما يطمحون إليه .

وعليك أن تعمل على تطوير منظور الأحداث الأليمة التي مرت بحياتك لتحصل على فرص جديدة . وقد تود أن تغير من مجرى مستقبلك وحياتك ، فأنت الآن أحد ضحايا إعادة التشكيل حيث تختبر قدرتك وجلدك على التحمل .

٥ – ٦

تم تسريحك من عمل لسبب (قد يكون غير عادل)

كان الأمر بالنسبة لك صدمة أليمة ، فأنت لازلت غير مصدق أن رئيسك نفذ تهديده لك بطردك من العمل لأسباب لا ذنب لك فيها . وكلما ازددت تفكيرا في الأمر ازداد غضبك . وعندما تمكنت من استعادة رباطة جأشك توجهت إلى مكتب رئيسك .

؟ إذا ما اتصل بك صاحب عمل جديد وسألك عن مستوى أدائي . فماذا أنت قائل له ؟

إن انهاء عملك في إحدى الوظائف لا يعني بالضرورة أنك غير كفء ولم تقم بعملك على الشكل المطلوب . فلقد حقق أكثر من واحد ممن فقدوا وظائفهم

نجاحاً ملموساً بعد انتهاء خدمتهم (علي سبيل المثال تم طرد لاكوكا من شركة فورد) . ولكن عليك أن تتأكد من أن رئيسك السابق لن يشوه سمعتك لدى رؤسائك الجدد ويجب بذل كل جهودك للحصول قبل تركك العمل على توصية كتابية تقدمها لرئيسك الجديد وإذا لم يرغب رئيسك السابق في كتابة مثل هذا الخطاب فتوصل معه إلى اتفاق شفوي حول ما يجب أن يُقال .

ما هي مزايا وعيوب رفع قضية ضد طردك من عملك ؟

هذا سؤال توجهه لنفسك ، فإذا اعتقدت أنك قد طردت بشكل غير عادل ، فسوف يكون لديك خيار رفع هذه القضية . وللأسف فإن هذا الأمر سوف يكلفك الكثير على الجانبين المالي والشخصي ، ولن يضمن لك أيضا الحصول على نتائج مجزية .

ويمكنك حسب درجة شعورك بالظلم الذي وقع عليك أن تناقش الأمر مع أحد المحامين أو لجنة العلاقات الإنسانية المختصة في منطقتك قبل اتخاذ قرارك النهائي .

٥ - ٧

لقد تم طردك من عملك لسبب (وله مبرراته)

ليس عليك أن تلوم إلا نفسك لوصولك لهذا الموقف . لقد أعطى لك رئيسك تحذيرًا قوياً ووقتاً كافياً لتغيير نفسك ، إلا أنك بسبب شعورك الخاطىء بذاتك المتضخمة وموقفك العنيد واصلت مخالفة النظام إلى أن توجه رئيسك إلى مكتبك وأبلغك شفويا بقرار إنهاء عملك .

ماذا يمكنني أن أفعله لأتأكد أن ذلك لن يحدث لي ثانية ؟

وجه هذا السؤال لنفسك وأعد النظر عن قرب في كل ما فعلته إلى أن انتهى الأمر بطردك من عملك . توقف عن اللوم وابدأ في التعلم ، وإذا لم تستطع الاستفادة من هذا الدرس فسوف تصل إلى نفس الموقف في المرة المقبلة .

كيف يمكن أن استفيد من إنهاء خدمتي ؟

غالباً ما يؤدي الألم إلى السرور ، والفشل إلى النصر . وأحيانا نحتاج إلى الخسارة حتى نخرج من أوهامنا . فقد تكون ضربة قوية من الخلف هو ما نحتاجه لايقاظ مواهبنا الخامدة التي لم يسبق لنا التعرف عليها . ما هي المجالات وخيارات المستقبل الجديدة التي فتحها أمامنا الطرد من العمل . استخدم ما لحق بك من أذى وغضب وإحباط لتشكيل سلوك جديد لبناء المستقبل .

ماذا إذا طلب رئيسك المتوقع تعريفا وخطاب توصية ؟

قد يكون هذا السؤال بالنسبة لرئيسك أكثر أهمية للتعرف على أسباب إنهاء خدمتك بشكل مبرر عن التعرف فقط على ظروف إنهاء الخدمة لأسباب لايمكن تبريرها . وهناك فرصة أن تكون الأشياء التي قد يرغب رئيسك السابق في إبلاغها إلى رئيسك الجديد هي فقط تاريخ بداية توظيفك لديه وتاريخ انتهاء عملك وسبب ذلك . ومع هذا فعليك بالحديث مع رئيسك السابق حول أفضل تعريف وخطاب توصية تحصل عليه واطلب أن يكون كتابيا .

؟ هل يجب عليّ البحث عن مستشار متخصص في مجال العمل ؟

قد يكشف لك هذا السؤال التحليلي للذات أن إنهاء خدمتك هي أحد أعراض مشكلة مستعصية لديك . وإذا كان الأمر كذلك فعليك بالبحث عن هذا المستشار. واحصل الآن على المشورة التي سوف تكون سعيدا بها .

٥ – ٨

طلب منك رئيسك إنهاء خدمة عدد من العاملين معك

تنامت إلى أسماعك هذه الاشاعات وأملت ألا يكون الأمر حقيقيا إلا أنك وجدت في نهاية الأمر أنها حقيقية وأبلغك رئيسك أن عليك تخفيض عدد العاملين بسبب ركود حجم المبيعات .

؟ هل يمكن البحث عن خيارات أخرى لتوفير النفقات بدلا من تخفيض عدد العاملين ؟

يعتقد كثير من المدراء أن الطريقة المثلى لضغط النفقات هي خفض عدد العاملين لديه ، وتتوالى ردود أفعال هؤلاء المدراء فيرسلون قرارات الاستغناء إلى المزيد من العاملين لديهم . وقد يدفع السؤال السابق رئيسك للبحث عن خيارات أخرى لتحقيق نفس الأهداف دون أن يدفع العاملون ثمن ذلك من وظائفهم . وإذا أجاب بالنفي فاسأله لماذا . واستمر في الإيضاح وتكثيف مشاعر الألم التي يحس بها كل من يفقدون وظائفهم . وإذا رد بالإيجاب فابدأ على الفور جلسة تنشيط ذهنية بين أعضاء الفريق العامل معك .

هل أنت مستعد لقبول فكرة زيادة الإيرادات إلى الدرجة التي تنتفي معها فكرة طرد أي من العاملين ؟

قد يعرب قليل من الرؤساء عن رفضهم لهذا العرض . ولدعم موقفك عليك ببحث الأمر مع كافة العاملين معك وابلاغهم بأنباء الخفض المقترح للعاملين ، وأبلغهم أنك ترغب في تجنب الوصول إلى هذا الموقف الصعب على حساب فقدهم لوظائفهم وأطلعهم علي ما تقترحه من حلول وتعرّف على أفكارهم للحصول على إيرادات جديدة ، وبإمكانك أن تعقد معهم جلسة تنشيط ذهنية لحفز العقول على العمل وزيادة قدراتهم على الإبداع . وسوف تلاحظ أن هذا الموقف التلقائي الفوري سوف يكون حافزا على إثارة خيالهم . وقد تجد الحل الذي تسعى إليه .

ماذا يحدث عندما تتحسن ظروف العمل ونبحث عن عاملين جدد ؟

هناك حقيقة بديهية في مجال العمل وهي أن للكساد دورة متكررة . وعندما تتحسن الظروف فقد تجد نفسك تعمل مع مجموعة دون المستوى ، وتواجه نقص التدريب والخبرة بين من يعملون معك . ويؤدي بنا هذا السؤال إلى مناقشة خطة أخرى للعمل تتعارض مع سياسة تخويف الموظفين .

ما هي القواعد التي تريدني أن أسير عليها عندما أقرر الإبقاء على بعض العاملين وطرد غيرهم ؟

إذا ما أردت خفض عدد العاملين لديك فعليك أن تكون عادلاً ومتوافقاً مع الموقف . إن تطوير خطة موحدة مع رئيسك أمر مهم بالنسبة لك ولرئيسك وكل المهتمين بالأمر . ومع هذا السؤال فإنك تكون قد بدأت خطتك .

٥ - ٩

عندما يفقد زملاؤك وظائفهم

بدأت تشعر كما لو كنت مجنداً مبتدئاً في فريق رياضي يقوم مدربه بخفض عدد المشاركين في معسكره وتنظر حولك فتجد أن الكثير من أصدقائك يفقدون وظائفهم بينما أنت تعاني القلق في انتظار دورك وتعقد العزم على ألا تنتظر أكثر من ذلك حتى تلحق بهم فجأة .

؟ هل أصبحت أيامي هنا معدودة ؟

والآن ، أنت في موقف يتطلب إجابة مباشرة لسؤال مباشر ، وتزداد آلامك وحيرتك في مثل هذا الموقف. وفي معظم هذه المواقف سوف يحاول رئيسك مواساتك والتخفيف من آلامك ، إلا أنه سوف يكون أمينا في إبلاغك بموقفه. وعلى كلٍ فقد يخفي رئيسك عنك المعلومات بسبب بعض الأمور القانونية وغيرها من المحاذير . وفي هذه الحالة حاول الحصول على أكبر قدر من المعلومات ودون أن تتخذ موقفاً عدائياً .

؟ هل هناك ما أستطيع تقديمه لتحسين صورتي لديكم ولدى الشركة ؟

إنك بهذا السؤال تطالب صراحة على تقديم نفسك بقوة ، فأنت مصمم على عرض الأمور الأخرى التي يمكن أن تحسن من موقفك ورصيدك في الشركة ، ومن المحتمل ألا تستطيع الحصول على أي شيء بعد أن تم اتخاذ القرار وانتهى الأمر . وإذا كان القرار قد اتخذ فعلا ، فإنك تكون قد أضعت وقتك في توجيه هذا السؤال . وعلى كلٍ فإذا كان القرار مازال معلقا فيمكنك استخدام هذا السؤال بما يكفل لك البقاء في منصبك .

٥ – ١٠

قد يفقد رئيسك وظيفته

لن تصاب بالدهشة إذا ما حدث ذلك ، فأنت كنت على علم منذ عدة أشهر بأن رئيسك لم يعد في الموقف الآمن . فهو يأتي للعمل في وقت متأخر ، وكما طالت ساعات تناوله الطعام وأصبحت تقاريره غير متقنة . وفي اليوم الذي تنامى فيه ذلك إلى علمك طلبت تحديد موعد مع رئيس رئيسك لتوجه له سؤالا هاماً .

ماذا سوف يتغير في الإدارة بسبب إنهاء عمل المدير ؟

عندما يطرد أحد الرؤساء من عمله فإن الإدارة العليا يمكن أن تفترض أنه كان غير قادر على الاشراف على فريقه . وهذا الافتراض يمكن أن يؤدي إلى الاعتقاد الخاطىء بأن العاملين قد انتهزوا فرصة الإدارة الضعيفة فانخفض مستوى عملهم . ونتيجة لذلك فإن الإدارة العليا قد تتصرف بشكل مبالغ فيه وتبحث عن البديل الذي سوف يفرض دون ضرورة إدارة حازمة على العاملين معه . وبهذا السؤال فأنت تبحث عما إذا كان رؤساؤك يتصرفون بموجب هذا المفهوم .

وتستطيع أن تنتهز الفرصة لتوضح للإدارة العليا أن فريق العاملين يؤدي بشكل ذاتي العمل بنجاح رغم غياب الإدارة المباشرة ، كما أنك تريد أيضا أن تصلح أي سوء فهم بخصوص الحاجة إلى التغيير بسبب نقص المعلومات الجيدة التي كنت تتلقونها من رئيسك السابق . وعلى كل حال عليك أن تتأكد من أن الإدارة العليا لا تنظر إليك على أساس أنك تغتاب رئيسك السابق بعد أن

طُرد من منصبه . وإذا قال لك رئيس رئيسك السابق : « وماذا تعني بذلك ؟» أجب قائلا : أنك قلق بسبب ما قد يحدث من تصورات خاطئة عن إدارتك . واعرض عليه المساعدة لإيضاح أي سوء فهم وتزويده بالمعلومات الغائبة عنهم ، وتأكد من أنك قد غادرت المكان بعد فهم واضح لتوقعات الإدارة العليا لموقفك أنت وبقية العاملين خلال الفترة الانتقالية .

؟ ماذا يمكنني أن أتعلمه من ذلك الموقف ؟

هناك طريقتان لتعلم الدرس إما من خلال الخبر المباشر أو بشكل متنوع من خلال خبرة الآخرين ، ووجه لنفسك هذا السؤال للتأكد من أنك لم تقع في نفس أخطاء مديرك السابق .

٥ – ١١

تم تجميد راتبك

حسنا ، فهناك أمور أسوأ من ذلك إذ كان ممكنا أن تفقد وظيفتك كما حدث للآخرين . وكان رئيسك قد أعلن صباح اليوم لبقية العاملين أنه بسبب الخسائر التي لحقت بالشركة في الشهور الأخيرة ، فإن كل الرواتب سوف تجمد طوال العام المقبل . وعلى الرغم من ضمانك البقاء في العمل ، فإن ذلك لم يخفف من وقع خيبة الأمل عليك . فقد كنت تعتقد أنك في طريقك للحصول على زيادة كبيرة في راتبك في أعقاب نجاحك في العام الماضي . وبعد دراسة الموقف لفترة طويلة حددت موعداً لمقابلة رئيسك لمناقشة أسباب خيبة أملك وضياع توقعاتك .

؟ هل كنت على حق في توقعاتي حول حصولي على علاوة سنوية فوق المتوسط في حالة عدم اتخاذ قرار بتجميد الرواتب ؟

إذا كان الجواب بنعم فاسأل عما يمكن عمله لتعويضك عن خسارتك التي فاقت ما حدث للآخرين . وقد يقوم رئيسك بالالتزام بعلاوة أكبر في حالة انتهاء مرحلة تجميد الرواتب . أما إذا لم تحرز تقدماً في هذا المجال فعليك بالتحرك نحو السؤال الثاني .

أما إذا كان الجواب بالرفض ، فعليك بالعمل للوصول إلى أسباب الاختلاف بينك وبين رئيسك في وجهات النظر وبحث الأمور المختلفة وربما لا يكون هناك ما يقال حول الراتب ، إلا أنك لابد أن تعلم أسباب الهوة الواسعة بين وجهة نظرك وما هو مطلوب للعمل .

؟ هل يمكن النظر في تعويض غير نقدي ؟

عندما توجه هذا السؤال لمديرك فقد يُصاب بدهشة مفاجئة ويسألك ماذا تعني بذلك . يحدث هذا عندما تريد أن تكون قادراً على الإبداع وتقترح خيارات أخرى لإبراز أهميتك غير تلك التي يعكسها الراتب . وقد ينجذب رئيسك إلى اقتراحاتك إذا كانت سهلة في تحقيقها ، وقد تحتوي هذه المقترحات على أمور مثل خصومات على المنتجات وخدمات للبائعين وإجازات تعويضية وأدوات قد تحتاجها لأداء العمل (مثل جهاز كمبيوتر جديد) وكلما كنت أكثر قدرة على الابتكار كلما ازدادت فرصتك في الحصول على بدائل للراتب وحتى إذا لم تستطع العثور على واحدة منها ، فقد يستطيع رئيسك ذلك .

ما هو أحسن وما هو أسوأ سيناريو يمكنك أن تواجهه في حالة تجميد راتبك ؟

بطبيعة الحال لن تتوقف فواتير نفقاتك بمجرد تجميد راتبك ويمكنك أن تكون راغبا في قبول تجميد راتبك ولكنك سوف تود أن تعرف متى ينتهي ذلك ، وبعد أن تكون قد استمعت إلى تقديراته ، ضعهم في نطاق خططك الشخصية ، وهل سوف تبقى أم تبحث عن وظيفة أكثر مردوداً وعطاءً ؟

٥ - ١٢

قد يحظى بالترقية شخص غيرك

انتهت فترة الانتظار ولن تعاني بعد الآن من الأرق لعدة ليالٍ ، أو عسر في الهضم بسبب التوتر ، فقد أعلن الرئيس اليوم النبأ وكان بالنسبة إليك أمراً سيئاً . فلن تحصل على الترقية إذ أنها سوف تذهب إلى أحد العاملين معك .

كيف ترى استمراري على المدى الطويل في العمل لدى هذه الشركة ؟

قد وصلت إلى منعطف حاسم في مستقبلك . لقد ضاعت عليك فرصة الترقية وضاعت منك بذلك فرصة الصعود إلى أعلى . وسوف يساعدك هذا السؤال على أن تحدد موقفك من البقاء في الشركة . ولن يصاب رئيسك بالدهشة إذا ما وجهت إليه هذا السؤال . وربما كان يخطط لنقل النبأ إليك وتقديم المبررات ، إلا أن سؤالك هذا سوف يفسد عليه جدول أعماله ويوضح قلقك وتصميمك . وإذا ما حصلت على إجابة تأكيدية فاشكر رئيسك وعد للعمل بعد حصولك على وعد بترقيتك في المرة المقبلة . وإذا لم تكن الأنباء تأكيدية ، فارفض هذا الاتجاه ، ويمكنك أن تتخذ موقف الدفاع بشرط أن تنصت للحديث بشكل موضوعي .

؟ ما هو الشيء الذي عليّ أن أفعله أكثر ؟ وما هو الشيء الذي علي أن أفعله أقل حتى أتأكد من حصولي على الترقية التالية ؟

إنك في حاجة إلى معلومات بناءة في الوقت الراهن . لذا استمع إلى السؤال باهتمام ، وعقلك منفتح قدر الإمكان ، وحتى لو اختلفت مع ما تسمعه من عيوب، فعليك أن تقبلها على أساس أنها الحقائق التي تحول بينك وبين الترقية في الشركة ، واعمل على تطوير خطة عمل لمراجعة المواقف والأحكام قبل افتتاح المركز الثاني ، واشكر رئيسك على صراحته وأكد التزامك بالتغيير .

٥ - ١٣

لقد وظفت لديك شخصاً لطيفاً

ولكنه ليس الشخص الملائم للوظيفة

وعندما تجري مقابلة مع خمسة مرشحين أرسلهم لك مكتب التوظيف ، فقد تعجب كثيراً بدفء ولطف أحدهم وتعمل على توظيفه في اليوم التالي . وعندما يتسلم العمل يزداد إعجابك أيضا بما يبديه من روح للتعاون والرغبة في التعلم والولاء للشركة . وأصبحت مقتنعاً تماماً أن صوته اللطيف وأسلوبه الدافيء سوف يؤثران بعمق في كل من يزور مكتبك . ولكن في الوقت الذي كان فيه حكمك عليه صحيحا فأنت لم تكن في حقيقة الأمر على دراية تامة بطبيعة ما يؤديه من عمل . ولما كان ضغط العمل في مكاتب مواجهة الجمهور ، كما أن حالات الطواريء لا تنتهي وحجم العمل من الضخامة بحيث لايتحمله حتى الموظفين الأكثر كفاءة ممن استأجرت . وبعد أسبوعين من العمل انهار الزميل الجديد تحت ضغوط العمل ، وعند ذلك حان الوقت لتدخلك في عملية إنقاذه .

؟ ماذا يعجبك في وظيفتك الجديدة وماذا لاقيت فيها من متاعب ؟

هذا سؤال مفتوح لا يعطي متلقيه إشارات تكشف عن مخاوفك من طريقة تعامله مع وظيفته . ولو أعطيته الفرصة للحديث عن إنجازاته وليس عن نواحي ضعفه ، فسوف يصبح بإمكانك الوصول إلى جو ودي بعيدا عن التهديدات . وعليك بدعم الإنجازات التي يزعم أنه حققها والربط بين ذلك وما توافق عليه من أمور . وأوضح النقاط التي غابت عنه ولم يكشف عن استعداده بعد للتعرف عليها ، وابحث بعمق في المشاكل التي يعترف بها . وإذا شعرت أن لديه القدرة والحافز على النجاح فعليك أن تشركه في خطة للتغلب على ما يواجهه من تحديات . وإذا ما كان في حاجة إلى مزيد من التدريب فأوصي بذلك . وفي حالة ما رأيت أنه لا يستطيع التعامل مع متطلبات العمل ، فأوضح له ذلك واشرح له الخيارات البديلة ، فقد يستطيع أن يستغل نواحي القوة لديه في مواقع أخرى بالشركة .

؟ هل حقا تتسبب الوظيفة في توترك كما قد يبدو ؟

قد يكون هذا الاستفسار للسؤال الأول أو قد يستخدم على انفراد كبداية للنقاش . ولذا فعليك أن تساعده في رؤية الموقف على حقيقته وأشركه في عملية حل المشاكل لتساعده في التغلب علي عيوبه ، أما إذا أنكر إحساسه بالتوتر الذي تراه على وجهه وتسمعه في صوته كل يوم فعليك أن تبلغه بما رأيت وسمعت .

ماذا يمكنني أن أفعله لمساعدتك في التخلص من التوتر الناجم عن وظيفتك ؟

استخدم هذا السؤال لدعم السؤالين الآخرين أو للعمل بمفرده ، وحيث إنك تركز دائما على رغبتك في المساعدة أكثر من حرصك على النقد ، فإن هذا السؤال قد يصلح للعاملين الذين يميلون إلى اتخاذ مواقف دفاعية . ولا يُنصح به مع الزملاء الذين يبحثون دائماً عن كبش فداء أو النوع الذي يتوقع منك دائما المشاركة في حل مشاكله . وعندما يقترح متلقي السؤال شيئا مناسباً يمكنك القيام به فعليك بالموافقة على مساعدته . وإذا لم يكن ما يطلبه أمراً معقولاً أو أظهر عدم معرفته وجهله بما يجري في المكان فعليك بوضعه في المسار الصحيح .

الفصل السادس

٦

الحصول على الترقيات والزيادات في الرواتب

في الأيام الخوالي الطيبة ، كانت الترقيات والزيادات تستند إلى معادلة بسيطة وعادلة تتمثل في المباديء التالية : التحق بالشركة المناسبة ، تجنب المشاحنات ، أنجز عملك كما ينبغي ، ثم في نهاية الموسم ستجد ما نتوقعه من مكافأة .

لكن ، وأسفاه ، لقد مضت الأيام القديمة الجميلة بغير رجعة . فالشركات لم تعد تضمن لك العمل بها طوال حياتك ، أو توفر حياة وظيفية واضحة ومحددة المعالم وخالية من المعوقات ، أو تقوم ، كما هو متوقع ، بزيادة أجرك مقابل مزاياك في العمل . لقد تحول يقين الأمس إلى الشك وعدم الثقة اليوم .

وفي العصر الحاضر ، أصبحت الطرق المؤدية إلى الترقيات وزيادات الرواتب تتباين بقدر تباين المدراء الذين يخضعونها للتفاوض وتباين المؤسسات

التي تفاوضهم هم أنفسهم . ولمعاونتك في مفاوضاتك الشخصية ، فقد ركزنا على ثمانية سيناريوهات مثيرة للحيرة ، والأسئلة التي توجهها في كل منها .

٦ - ١

يعرضون عليك ترقية بدون زيادة في الرواتب

لقد وجدت نفسك تحلق في الأيام القديمة الجميلة بالأنباء الطيبة وحيث لا تزيد الأنباء السيئة عن كونها مجرد دعابة . فقد أنهى إليك رئيسك أن مستوى أدائك ، وثقافتك وخبرتك جديرة بالتقدير والترقية ، غير أن خزينة الشركة كانت، لسوء الحظ ، خاوية . وفي حين أنك تؤمن بأن الترقية دون زيادة الراتب وضع غير مستساغ ، فقد أصبحت تواجه موقفا يضطرك إلى تحدي هذا الاعتقاد .

؟ ما الذي يمكننا التفاوض بشأنه كتعويض بدلا من زيادة الراتب ليتوافق مع الترقية ؟

يعمل هذا السؤال على تحويل السيناريو المختلط بالأنباء الحسنة والأنباء السيئة ، إلى طيبة للطرفين . كذلك فإنه يبين تمتعك بالمرونة واتجاهك للتعاون .

وإذا سألك الرئيس : « ماذا تعني ؟» كُنْ مستعدا بعدة بدائل محددة للراتب تكون مقبولة لديك . فيمكنك مثلا اقتراح بعض الإغراءات كزيادة المشاركة في الربح ، أو زيادة فرص التدريب والتعليم المدفوعة من الشركة ، أو منح مضمونة تسدد عند نهاية مدة محددة ، أو الاقتراض من الشركة بدون أي فوائد ، أو الوعد بزيادة الراتب لدى بلوغ الأرباح مستوى معينا . إبذل جهدك في عملك واحرص على الابتكار .

وإذا عرض عليك الرئيس اقتراحات ، فاطلب منحك فرصة للتفكير ، مما يوحي إليه برسالة مؤداها أنك مستعد لقبول الترقية بدون زيادة فورية في الراتب إذا تبنت الشركة موقفا معقولا .

أما إذا أجاب الرئيس على سؤالك بقوله : « لا ، لا نستطيع أن نعرض أي صيغة تعويضية أخرى » ، فاستفسر منه عن السبب ، فإذا أجاب بأن الشركة لم يسبق لها القيام بمثل هذا التصرف ، فليكن ردك : « وأنا لم يسبق لي أن عرضت عليّ ترقية بدون زيادة في الراتب » أو « مع أخذ تغير الزمن في الاعتبار ، فقد تكون هذه فرصة سانحة لإرساء هذه السابقة ».

؟ إذا رفضت الترقية ، فما هو المضمون الذي ستفهمه أنت والإدارة العليا نتيجة لذلك ؟

إنك تقصد بهذا السؤال توجيه رسالة في غاية البساطة والقوة معا ، «لا أرغب في اتخاذ قرار قد يكون في صالحكم حاليا ، يلحق بي الضرر لاحقا ».

إن رئيسك في حاجة لأن تعلم حقا أنك ستتدبر اقتراحها أو الترقية بدون زيادة في الراتب . إذاً ما تلقيت تأكيدا بتقدم ما في المستقبل . كذلك فإنك ترمي إلى إبلاغه أنه إذا ما كان رفضه للترقية بدون تعويض سيثير أي أسئلة حول إخلاص أو مستقبله في الشركة ، فإنك تود معرفة ذلك على الفور . كذلك أنت تريد أن تعرف دون مواربة أن قرارك بالإمتناع عن الترقية يعني أنك موظف تتسم بالإخلاص ولا ترغب في أداء دور الشهيد . وكُنْ حريصاً على التأكد من أن كلا من رئيسك والإدارة العليا على بينة من هذا الفرق في المعنى .

؟ إذا قبلت الترقيـة وفقا لهذه الشـروط واسـتـمر أدائي لعملي على نفـس مسـتـواه السـابق ، فـمـتى تتم مكافأتي ؟

من المحتمل (بل قد يكون من المرجح) ألا يكون رئيسك مستعدا لبذل أي وعود بشأن أي زيادات ، مميزات أو منح . ومن الأفضل ألا تحظى بأي وعود بدلا من تلقي وعود يتعذر الوفاء بها .

إنه سؤال صعب ، قد يحتاج معه رئيسك بعض الوقت للإجابة عنه . وفي الواقع ، فإن إعطاءه مهلة يوم أو يومين ، ينم عن حسن تصرف خاصة وأن الإجابة سيكون لها تأثير طويل الأمد بالنسبة لك وللشركة على حد سواء .

٦ - ٢

زميل لك يصبح رئيسك الجديد

لم يدع أحد أن العالم يسوده الإنصاف ، فقد أصبح صديقك وزميلك ومنافسك الشريف هو رئيسك الجديد . وأنت تدرك كم يشعر بالحرج من هذا الموقف قدر شعورك به ، غير أنك لا تبدي اهتماما بمشاعره قدر ما تحس به من ألم . وعلى كلٍ ، فقد حظي بالترقية من دونك . وفور سماعك للنبأ ، توجهت إلى مكتبه لتزف إليه التهنئة المفعمة بالإخلاص قدر استطاعتك ، ثم وجهت إليه سؤالا .

؟ ما الذي يجب أن أكثر من فعله . وما الذي يجب أن أقلل من فعله حتى أنال الترقية التالية حين يحين موعدها ؟

على الرغم من أنه لم يرأسك سوى يوم واحد ، فقد أتاحت له زمالتك في العمل دون شك تكوين انطباع عن مبادئك . ومن الأهمية بمكان أن تشرع في

معرفة موقفه . ويكتسب هذا السؤال ميزة إضافية ، حيث يظهرك بمظهر الخاسر الشريف الذي يسعى إلى الحصول على معلومات بناءة وصادقة ، كما أنه يدعم من دورك كعضو حريص على استمرار الإخلاص لمجموعة العمل ونيل المكافأة عن جهودك .

إذا أجاب رئيسك بأنه « لا يستطيع التفكير في شيء الآن » ، اسأله أن يحدد لك موعدا يمكن له فيه إفادتك برأيه في مستوى أدائك ، موضحا له الأهمية التي تعلقها على آرائه .

وإذا أجابك عن سؤالك ، فانصت إليه بعقل متفتح حيث أنه لا يهاجمك بل يعطيك إجابة صادقة لسؤال صادق ، استفسر منه عن أمثلة وتصرفات محددة ، وواصل الاستقصاء حتى تقتنع وتدرك أين موقعك من رئيسك الجديد .

؟ كيف ترى موقعي في الشركة بعد خمس سنوات ؟

إنك لا ترغب حقا في أن تصاب بالدهشة من تقرير تقويم الأداء القادم ، أو وهو الأسوأ ، أن تصاب بالصدمة إذا تجاوزتك الترقية التالية . ويعتبر هذا السؤال طريقة غير مباشرة ، وقوية في نفس الوقت ، للوقوف على تقييم لنقاط القوة والضعف وفرص حصولك على الترقية .

ومن المحتمل أن يأخذ هذا السؤال رئيسك على حين غرة ، فكن حريصا على بيان سبب السؤال (رغبتك في تحسين وضعك ونيل الترقية) ، وإتاحة الوقت الكافي له للإجابة عنه .

ومن المفترض أن يكون رئيسك الجديد في موقع متميز يسمح له بالإجابة ، حيث إنه – أولا – لمس عن قرب أساليبك في التعامل اليومي ، وهو ما لم يسنح لرئيسك السابق ، وثانيا أنه كان يمتلك ، حسب تقرير رؤسائه ، الإمكانات

المؤهلة للترقية والتي كنت تفتقر إليها . ومن المرجح أن تزيح إجابته الستار عن المزايا الفريدة التي يعتقد أنه يتمتع بها . استمع إلى الإجابة دون أي ميل للدفاع عن نفسك ، واستثمر ماجمعته من معلومات لخدمته بكفاءة .

• هل ترغب في أن أؤدي أي عمل يجعل علاقتنا الجديدة مثمرة ومفيدة لكلينا ؟

لما كانت الإجابة عن هذا السؤال لها آثار خطيرة على كل منكما ، يتعين أن يأخذ ما يحتاج إليه من وقت للتوصل إلى إجابة ،غير أنه ينبغي عليك تذكيره إذا أخفق في الإلتزام بوعده . وإذا شاء الرد الفوري على سؤالك بإجابة سطحية («إنك على أحسن ما يرام الآن ، فقط استمر في هذا الأداء الجيد »)، فاستمر في متابعة الأمر مدفوعا بقلقك من أجل مستقبلك في الشركة مستخدما أحد السؤالين السابقين .

٦ - ٣

زميلك يسألك عن قيمة الزيادة التي تسلمتها

أنت الآن تدرك مغزى لجوء بعض الشركات للحد من الموظفين الجدد بشأن المرتبات . ولدى عودتك من تناول طعام الغذاء ، سألك أفضل أصدقائك عن مبلغ الزيادة الذي تسلمته مع الراتب الأخير لك ، وقد كنت تعلم تماما أنك تسلمت مبلغا أكبر منه .

؟ هل ستشعر بأي استياء إذا أخبرتك وكان المبلغ أكبر مما تقاضيته أنت ؟ وإذا كان أقل أفلا أشعر بالإستياء

هذا سؤال استنكاري ، حيث إنك لا تريد منه إجابة عليه ، بل ترغب فقط في أن يفكر في الضرر المحتمل الذي قد يسببه سؤاله . إنك تأمل أن يحفزه سؤالك إغفال الأمر والإنتباه لموضوع آخر .

وتكمن قوة هذا السؤال فيما يثيره من احتمال أن تكون أنت الشخص المضار نتيجة للكشف عن مبلغ الزيادة . ويعتقد كثير من الناس أن جهودهم لا تلقى التقدير الذي تستحقه ، ومن ثم ، فإن زملاءهم قد يحصلون على زيادات أكبر منهم . وبهذا السؤال فإنك ترغم السائل أن يعيد التفكير في فرضياته .

أما إذا أصر الزميل على موقفه ، كرر عليه السؤال مؤكدا من جديد عدم رغبتك في مناقشة موضوع قد يسبب الضيق لكليكما .

؟ لو كنت أنت الرئيس ، فما الزيادة التي كنت ستعطيها لنفسك ولي ولماذا ؟

يطلب هذا السؤال من زميلك التخلي عن موقعه للحظة واحدة وتخيل احتلاله لموقع الرئيس . وفي الوقت الراهن فإن اهتمام زميلك لا ينصب سوى على الأزمة التي يعانيها فقط دونما أي اعتبار لك أو للإطار الأشمل من الصورة . ومن المحتمل للغاية أن يكون تقدير رئيسك لك أعلى من تقديره لزميلك . دع زميلك يمعن النظر والتدبر في هذا الاحتمال .

يعتبر التقمص أحد القوى السيكولوجية المؤثرة ، حيث يوسع من منظور الرؤية ويأخذ في الاعتبار المعلومات التي يمكن أن تهدىء مشاعر الغضب . ومن شأن هذا السؤال مساعدة زميلك على ممارسة قليل من التقمص .

• ما هي التأكيدات التي يمكن أن أتلقاها منك بأن الإجابة على سؤالك لن تقوض علاقتنا معا ؟

يركز هذا السؤال بصورة أشد قوة على مدى التقدير الذي تكنه لعلاقتكما . انتظر قليلا حتى تتلقى تأكيدات تحظى باقتناعك، فإذا لم تصدر هذه التأكيدات، كرر رغبتك في الحفاظ على علاقتكما، ثم انتقل للحديث في موضوع آخر .

٦ - ٤

مرؤوسوك الجدد هم زملاء الأمس

لقد طاف بذاكرتك ما قاله أحد المحاضرين في ندوة عن الإدارة من أن أحد أقسى المهام التي يواجهها المدير المرقى حديثا هي الإشراف على زملائه السابقين ، والأسوأ من ذلك ، الأصدقاء منهم . والآن تتمنى لو كنت قد أوليت المزيد من الاهتمام لما دار بعد ذلك في هذه الندوة . لقد قبلت لتوك التكليف بأن تحث وتدرب وتقيم الانضباط بين المجموعة التي اعتدت أن تعمل معها جنبا إلى جنب ، وأن تتفاعل مع أفرادها خارج وقت العمل ، ولعلك تسائل نفسك الآن إن كان قبولك للترقية قراراً جيداً . لقد دعوت إلى عقد اجتماع لموظفيك الجدد لمناقشة هذه الورطة .

• إذا كنتم في مكاني الآن ، مسؤولين عن عمل من كانوا زملاءكم من قبل ، وأصدقاءكم دائما ، فما الذي كان سيدور في خلدكم ؟

إنك بهذا السؤال تدعو مرؤوسيك الجدد لخوض تجربة التقمص . ولسوف يتعاطف معظمهم معك ، ويشعرون بالفخر لنيل أحدهم للترقية ، بل إن بعضهم قد يسلك طرقا ملتوية في إجابته على سبيل الفكاهة .

ومن المرجح أن تستمتع إلى بعض المداعبات الطيبة مثل : « أقول لهم أنهم قد حصلوا جميعا على زيادات في الراتب مع منحهم اليوم إجازة » ، غير أنه من المرجح أيضا أن تحصل على ردود تتسم بالجدية والدعوة للتفكير . استمع إلى كلتا الإجابتين وتدبر في الثانية منهما .

وإذا لم يتطوع أحد بالإجابة عن هذا السؤال ، بادر بالإجابة عنه بنفسك . أبلغهم بما تشعر به إزاء تغير دورك من صديق وزميل إلى دور المدير ، أكد لهم أنك تعتزم أن تكون حاسما وعادلا في جميع التعاملات المستقبلية معهم وأنك تتوقع نفس الأسلوب منهم .

؟ ما هي الصفات التي تأمل في ممارستها بصفتك الإشرافية الجديدة ؟

يتوجب أن يفتح هذا السؤال الباب أمام مناقشة جادة حول الأدوار ، والعلاقات ، والتوقعات . وتستند القيادة الفعالة على الاتصالات المتسمة بالشفافية ، والتي تركز بدورها على توجيه الأسئلة والاستفسارات والبرهنة على صحة الأفكار التي يحملها كل منا للآخر . لا تندهش إذا أطرق موظفوك رؤوسهم إلى الأرض . متململين في عصبية على مقاعدهم ، ناظرين إلى بعضهم البعض عمن يكون البادئ بالحديث .

وإذا لم يتصد أحد للإجابة ، أعد إلقاء السؤال ، وأبلغهم سبب طرحك لهذا السؤال الصعب ، (« لكي أتأكد أننا نبدأ فترة علاقتنا الجديدة بالاتفاق المتبادل بيننا ») ولسوف يبادر أحدهم ، في نهاية الأمر بفتح المناقشة التي ستكون مفيدة للجميع .

؟ إذا كـان المشرف صـديقاً أيضـا فمـاذا يفعل إذا كـان أداء أحـد الموظفين دون المسـتوى ؟

هذا أيضـا سؤال صعب آخر ولكنه مـهم . إن أشد التحديات صعوبة في منصبك الجديد يتمثل في مواجهة زميل سابق أثبت أنه دون مستوى التوقعات المطلوبة . ومن شأن هذا السـؤال استثارة النقاش بل - على الأرجح جدا ، ضمان تفهمهم لك ووضع أنفسهم في مكانك . لا تغادر الاجتماع قبل أن تحصل على توافق جماعي في الرأي بشأن كيفية التعامل مع فرض الانضباط إذا دعت الضرورة النادرة لذلك .

٦ - ٥

أحد الموظفين المستحقين يطلب زيادة راتبه والميزانية لا تسمح

طلب منك أكفأ الموظفين العاملين بالشركة منحه زيادة في الراتب في توقيت غير مناسب فقد أبلغك رئيسك في الأسبوع الماضي بوقف جميع الزيادات والمنح.

؟ ما هي المكافآت الأخرى المجزية ؟

اطرح هذا السؤال بعد أن تتأكد من أن الموظف يعلم أنك تريد أن تكافئه ويفهم لماذا لا تستطيع ذلك . فهذا السؤال بسيط وصادق ومباشر ، ويؤكد مقترحاته بأنك تدرك إسهاماته القيمة لعمل الفريق .

إذا قال لك الموظف: إن المال هو المكافأة الوحيدة التي يفكر فيها ، اكتب أمامه على ورقة بين فيها الخيارات الأخرى المطروحة مثل : فرصته في العمل

في وظيفة جديدة تثير لديه التحدي وحضور الندوات التعليمية المدفوعة من قبل الشركة ، وقدم له وعدا غير مشروط لزيادة راتبه بمجرد سماح الميزانية بذلك أو منصب مرموق في مشروع جديد أو منتج قادم وهلم جرا . اطلب منه أن يضيف ما يراه إلى هذه القائمة .

وقد يصر الموظف على أن المال هو التعويض الوحيد ، ويقول : « إذا لم أحصل على الزيادة فسوف أتقدم باستقالتي » . إذا قال لك ذلك فاطرح عليه سؤالا عن سبب رغبته في ترك العمل في شركة تبحث بجدية عن أنسب الوسائل للإبقاء على موظفيها ومكافأتهم . وأكد له مزايا التعويض غير المادي الذي تعرضه عليه .

إذا عاد الموظف مرة أخرى يتحدث عن التعويض المادي كحافز وحيد لاستمراره في العمل بالشركة فقد عملت كل ما في وسعك لاستمرار خدمات موظف كفء في العمل ولكنك لا تستطيع أن تخرق قوانين الشركة من أجل بقائه بالشركة وتمنى له حظا سعيدا في المستقبل .

هل تفقد السيطرة إذا بقيت في العمل ولم تمنح الزيادة المطلوبة ؟

استمع للإجابة عن هذا السؤال بأذنين وعينين مفتوحة وركز على كلماته وحركاته وسلوكه أثناء الحديث . إذا شعرت بعدم الراحة أو الإحباط من إجابته فإن هناك احتمالا أن يفقد السيطرة على العمل في المستقبل . وأكد على أنه من المهم أن يسود الصدق بينكما ، فالصدق سوف يمنع العديد من المشاكل فيما بعد . إذا قال لك أنه غير متأكد اسأله عن المعلومات التي يحتاج إليها للإلتزام بالإجابة .

كيف نستطيع اقناع الإدارة العليا بأحقيتك للحصول على الزيادة المطلوبة ؟

هذا السؤال مناسب فقط إذا كانت الإدارة العليا على استعداد للمناقشة واتخاذ القرار الأخير في هذا الشأن ولا تحاول ببساطة إرضاء الموظف إذا لم تكن تدرك حقيقة أن زيادة الراتب أحد الخيارات المطروحة . إذا نظر الموظف إلى سؤالك على أنه مناورة لخداعه ، فإنك لم تفعل شيئا سوى أنك تسببت في تحويل موظف موهوب ومتحمس للعمل إلى موظف غاضب يعاني من المرارة وأيضا فإنك تفقد مصداقيتك عندما تفشل في تنفيذ هذا الخيار .

إذا اضطررت لطرح هذا الخيار كن مستعدا للقول : « أنا لا أستطيع أن أفعل ذلك » إذا كانت الحالة لا تجبرك على ذلك . ولا تعرض حياتك الوظيفية للخطر بتبني قضية لاتستحق مساعدتك .

٦ - ١

طلب منك أن تختار بين البقاء في الوظيفة مع تخفيض راتبك أو ترك العمل مع مكافأة نهاية الخدمة

أنت تعرف الآن ماذا يعني حقيقة تعبير « أمران أحدهما مر » منذ أبلغك رئيسك أنه بسبب هبوط سعر الأسهم في سوق المال وإجراءات خفض النفقات فقد قررت الإدارة العليا الاستغناء عن بعض الموظفين ولديك الآن خياران إما البقاء في وظيفتك بالشركة مع تخفيض راتبك بنسبة ٢٠٪ ، أو ترك العمل بالشركة مع منحك مكافأة نهاية الخدمة . وإن ما يجعل اتخاذ القرار صعبا بالنسبة لك هو أن خيار مكافأة نهاية الخدمة يفتح لك باب الثراء الفوري . وليس

في مقدورك أن تؤجل اتخاذ القرار إلى وقت لاحق . وأنت تفكر في هذا الموقف سألت نفسك السؤال التوضيحي التالي :

هل أحب هذه الوظيفة ؟

لاحظ أن سؤالك يعني هل تحب الوظيفة ولا يعني هل أنت راض عن الوظيفة. أنت تسأل هل تحب الوظيفة . وحيث إن الوظائف أصبحت أكثر جاذبية بسبب زيادة احتمالات فقدها فإنه لا مفر من أن تحلل مشاعرك عن هذه الوظيفة بعقلانية دون النظر إلى احتمالات فقدها .

إذا كنت غير متأكد من أنك تحب هذه الوظيفة اسأل أصدقاءك المقربين وأفراد عائلتك عن رأيهم فيما تحس به عن عملك . وسيكون لديهم القدرة على إعلانك بذلك لأنك كنت تحدثهم عن عملك . وإن قيامك بذلك سوف يظهر لك تماما إحساسك نحو عملك الحالي .

إذا كنت تحب هذه الوظيفة فتمسك بها أما إذا لم تكن تحبها فابحث عن خيارات أخرى .

هل سأواجه صعوبة في أن أعثر على عمل آخر ؟

للإجابة على هذا السؤال ضع في اعتبارك ظروف سوق العمل الحالية والقوى المتوقعة التي ستؤثر على سوق العمل وقوى سوق العمل الحالية . ولا تجب عن هذا السؤال بناء على حدسك فقط أو أحاديثك مع الجيران أو الزملاء . بل احصل على معلومات سارية وموثقة من المكتبات ومن الخبراء في هذا المجال.

إذا قادك بحثك إلى نتيجة مؤداها أن آمالك ضعيفة في الحصول على وظيفة جديدة ، فإنه يتعين عليك البقاء في وظيفتك الحالية .

؟ هل أستطيع أن أظل في وظيفتي براتب مخفض ولا أشعر بالإستياء في المستقبل ؟

إذا قررت البقاء في وظيفتك ماذا ستكون عليه معنوياتك ؟ هل تستطيع أن ترفع رأسك وتؤدي العمل بشكل جاد وتتطلع إلى الصداقة والثقة المتبادلة مع الزملاء ؟ أو هل ستحس بالمرارة التي تجعلك تتمارض وتنفر من زملائك ؟ لا تبق في وظيفتك إلا إذا كنت مقتنعا بأنك ستجد طرقا بناءة للتعامل مع العزلة والإحباط .

٦ - ٧

أصبحت العلاقة بين الناصح والمنصوح يشوبها التوتر

لقد اعتمدت لفترة من الوقت على علاقة خاصة تربطك برئيس من مستوى أعلى كمصدر لتقديم النصح والمشورة بشأن تقدمك في حياتك الوظيفية . وعندما بدأت علاقتكما فقد استفدتما سويا من الناحية الشخصية والمهنية من هذه العلاقة حيث كان يسود بينكما الصراحة والصدق والموضوعية . وقد شعرت الآن ببعض التوتر فقد انتابك شعور بخيبة الأمل بسبب عدم استجابته لطالبك ، وأنت تشعر في بعض الأحيان بالذنب عندما لا تستطيع أن تفعل ما يتوقعه منك ، وأنت تحس أن هذا هو نفس شعوره .

؟ ما رأيك في تطوير علاقتنا وما الذي يتوجب علينا عمله لإزالة ما نشعر به من توتر ؟

تنمو الصلة بين الناصح والمنصوح من خلال مراحل واضحة وقد أطلق الباحثون على أحد هذه المراحل في العلاقة « إعادة تعريف » ويجب على

الطرفين خلال هذه المرحلة أن يحللوا بدقة دور كل منهم في هذه العلاقة علاوة على الاحتياجات المفروضة على طرفي العلاقة .

بطرح هذا السؤال أعددت جدول أعمال المناقشة وقد وصفت أيضا التوتر على أنه « شعور متبادل بينكما » وليس نتيجة خطأ منك أو منه .

إن الإجابات على أسئلتك غالبا ستأخذ أحد اتجاهين ، الإتجاه الأول هو الإتفاق على السلوكيات المطلوبة والتوقعات المحددة المطلوبة من أي منكما . أما الاتجاه الثاني فهو الموافقة على إنهاء العلاقة بيسر . فقد حصلتهم على شيء ما من هذه العلاقة . فليقدم كل منكما الشكر للآخر ويذهب كل منكما إلى مقصده.

هل هذه العلاقة تفرض على كل منا طلبات غير منطقية ؟

إن كل العلاقات بين الناصح والمنصوح تتضمن طلبات يضعها كل طرف على الطرف الآخر وفي بعض الأحيان قد تكون هذه المطالب منطقية ومقبولة وتساعد على تقوية العلاقة . وفي أحيان أخرى فإن المطالب تكون غير منطقية وغير مقبولة وتسبب أضراراً لهذه العلاقة . ومن المهم أن تتفق مع زميلك على جعل الأمور الضمنية أموراً واضحة . وابدأ حديثك حول الافتراضات والتوقعات. إن هذا السؤال التبادلي يمكن أن يخدم كجدول أعمال لهذه المناقشة. وقد تكون المناقشة غير مريحة لكل منكما ، لكن بادر بالمناقشة على أي حال فإن العلاقة لن تبدأ في الازدهار قبل بدء التشخيص .

- **هل نحن نكرس كل طاقاتنا للحفاظ على علاقتنا أم أنه من الأفضل أن نستفيد من هذه الطاقة في مجالات أخرى ؟**

إذا كنت تكرس معظم وقتك الثمين في رأب صدع العلاقة ، فقد تكون في موقف لا يحقق لك أي مكسب . إن الإجابة على هذا السؤال قد تكشف عن أن أحدكما أو كلاكما يحاول أن ينقذ حلما قد انقضى .

٦ – ٨

أنت تعتقد أنك تستحق زيادة

في راتبك ولكنك خائف من طلب ذلك

أنت تستحق زيادة في راتبك منذ وقت مضى فقد عملت بجد وحققت نتائج ملموسة ومع ذلك فإن العائد المادي الذي يجب أن يصاحب سجل أدائك المتميز لم يحن موعده بعد .

وأنت لم تحصل على زيادة في الراتب منذ عامين وقد شجعك زملاؤك على طلب الزيادة التي تستحقها ولكنك تؤجل ذلك لعدة أسباب منها : أنك تعتقد أنه لا يجب أن تطلب ما هو حقك ، وسبب آخر هو خشيتك أن يرفض رئيسك طلبك ويعتبرك متجرئا ، لأنك طلبت الزيادة ، ولكن الآن تستطيع أن تفعل ذلك ، وقد حرصت على تقديم طلبك في الوقت الذي شعرت فيه باعتدال مزاج رئيسك بعد أن حققت نجاحا شخصيا أسعده وقد سألته السؤال المناسب .

هل تدرك أن مستوى راتبي يقل عن مستوى رواتب ٨٠٪ من العاملين بالشركة الذين لديهم نفس خبرتي ؟

ضع في اعتبارك استخدام هذا السؤال إذا استطعت أن تقدم إحصائية مؤثرة تبين أنه قد تم تخطيك في زيادة الرواتب وإذا اقتنعت أن رئيسك يرى أن وجودك بالشركة أكثر أهمية من العديد من الموظفين الذين تدفع لهم رواتب أكبر من راتبك .

سواء وافق رئيسك على ذلك أم لم يوافق ، فإن هذا الاستهلال يمثل فرصاً للدفاع عن قضيتك . قم بإعداد خطة للترويج لقضيتك تبين فيها لرئيسك أن منحك زيادة في الراتب له دلالة طيبة وماذا تمثل الزيادة بالنسبة له . هل تستطيع أن تفكر في شيء إيجابي تفعله الزيادة في الراتب بالنسبة له ؟ ساعد رئيسك على اكتشاف هذه المزايا . توقع رفض رئيسك لمطلب الزيادة (على سبيل المثال قد يقول : « لا توجد موارد مالية في الميزانية »)، وكن مستعدا للتغلب على هذه المبررات .

هل تدرك أنني لم أحصل على زيادة في راتبي منذ أكثر من عامين ؟

إذا كان رئيسك غير مدرك أنه قد مر وقت طويل على آخر زيادة في الراتب حصلت عليها ، فإن هذا السؤال وحده كاف لأن يثير حفيظته للتصرف . ومع ذلك ، فإنه من المحتمل أنك تحتاج إلى أن تواصل الترويج لقضيتك كما ورد في الإجابة عن السؤال السابق .

متى سأحصل على الزيادة القادمة ؟

هذا السؤال أكثر تأكيدا من السؤالين السابقين ، فإن طرحه لا يعني أنك تسأل عما إذا كنت ستحصل على زيادة في الراتب من عدمه ، بل تسأل عن

الموعد المحدد للحصول على الزيادة وسيكون رد الرئيس على هذا السؤال إما بالموعد الذي تتوقع فيه الحصول على الزيادة أو بتجاهل سؤالك . إذا كان توقيت الموعد الذي حدده الرئيس مناسبا فقدم له الشكر وتوجه لممارسة عملك . أما إذا لم توافق على ما قاله الرئيس فأبلغه عن سبب اعتقادك أن ذلك غير منصف واطلب موعداً قريباً (واقترح موعدا بديلا محددا) . إذا قال لك الرئيس ليس لدي فكرة عن موعد توقع زيادة الراتب ، اسأله متى سوف يعرف . أما إذا لم يتعاون معك الرئيس عند هذا الحد ، فإنه يتوجب عليك التفكير في العمل مع شخص آخر أكثر تعاونا .

؟ هل لي أن أحصل على زيادة في الراتب مقدارها ١٠٪ اعتبارا من الشهر القادم ؟

إذا طلب كل شخص زيادة راتبه بهذا الأسلوب المباشر ، فإن العديد من الأشخاص سوف يحصلون على هذه الزيادة . وسوف يجيب العديد من الرؤساء أكثر مما تتوقع بالموافقة أو سوف يساومون لكسب بعض الوقت أو لتخفيض نسبة الزيادة المئوية المطلوبة . وعلى ذلك اطلب زيادة أكثر قليلا مما تتوقع أن تحصل عليه ، إذا كان الرد بعدم الموافقة اطرح السؤال : « حسنا ، ما هو شعورك العادل نحو ما قدمته من اسهامات لنجاح الشركة خلال العامين الماضيين دون أن أحصل على أي عائد مادي ؟»

الفصل السابع

٧

التعامل مع الموظفين مثيري المتاعب

لا يلجأ كثير من المدراء إلى فتح باب المناقشة باستخدام طريقة السؤال التي كانت محور معظم مناقشاتنا في الفصول السابقة من هذا الكتاب . وقد يبدو الأمر سهلاً وطبيعيا بالنسبة للرؤساء ليؤكدوا لمرؤوسيهم الحاجة إلى مواجهة المواقف عن طريق الحديث التقريري . وقد تبدو الأسئلة للوهلة الأولى كأنها هروب من المسؤوليات .

وعلى أي حال فسوف تسهم الأسئلة التي أوصينا بها بعد ذلك في دعم قدرتك التأكيدية وموقفك كرئيس لهم وزيادة احترام مرؤوسيك لك عن طريق التأكيد لهم بأنك لست من النوع الذي يجب الدخول في حرب كلامية . ولذا فهم يضعونك في موقف الأخ الأكبر الذي يهتمون بآرائه ، وبالتالي يحولون الموقف مباشرة إلى حاجة تنظيمية يجب تلبيتها ، كما أنهم بذلك يمهدون الطريق إلي حديث ختامي قوي التأثير لتحديد الأداء المطلوب من الموظفين .

٧ – ١

قد يكون أداء أحد الموظفين غير مقبول

إذا انتابتك موجة من الغضب بسبب التأخر المستمر للموظف الجديد وعدم مواظبته وتكراره للمرة الثالثة . وأصبحت تخشى من ثورة الزملاء بسبب ما أحدثه ذلك من تعطيل للعمل . ولم يفلح الحديث معه في اصلاح الموقف ووعدت بأن تعطيه فرصة أخيرة لتعديل سلوكه . وخلال حديث خاص في مكتبك نظرت إليه طويلا ثم سألت هذا السؤال :

ماذا يجب عليّ اتخاذه لمنع حدوث ذلك مستقبلا ؟

لهذا السؤال ثلاث خصائص هامة ، فهو إلى جانب أنه تأكيدي وليس عدوانيا فإنه أيضا يلقي بالمشكلة على عاتق صاحبها الأصلي ، أما الثالثة فهي أنه يدعو إلى التوصل إلي حل من جانب الموظف نفسه وبطريقة تكون مقبولة من الطرفين .

أما إذا كان الموظف غير متعاون و لم يعجبك الحل الذي استمعت إليه فعليك في مثل هذا الموقف افرض ما تراه من حلول .

وحاول أن تلبي الاحتياجات التي تختص بكل من الشركة والموظف . وحدد احتياجات الشركة على أن لها الأولوية الكبرى إذا ما تساوت كفتا الميزان بالنسبة لاحتياجات كلا الطرفين .

وفي حالة اقتراح حل يحظى بتأييدك ، فعليك بالحصول على التزام من الموظف عن طريق توجيه السؤال التالي : هل يمكنني أن اعتمد عليك لأداء

هذا ؟ وعليك أيضا أن تحصل منه على رد بالإيجاب ولا تقبل إجابات كهذه : «لا أعرف»، « أخمن » أو حتى « سوف أحاول » .

وتذكر أن سوء الأداء يحدث لواحد من ثلاثة أسباب هي : (١) لا يعرف الموظف ما هو متوقع منه (قد تكون بسبب مشكلة في الاتصال)، (٢) لا يعرف الموظف كيف يفعل ما هو متوقع منه (الاختيار - التدريب - مشكلة المصادر) أو (٣) لا يريد الموظفون أن يفعلوا ما هو متوقع ومأمول منهم (مشكلة الحافز) وفي حالة السؤال يجب عليك البحث عن سبب لهذا الموقف .

؟ ماذا تحتاج مني لتلبية أمالك بالمواظبة على العمل ؟

من يعرف ؟ قد تكون هناك أمور تفعلها أو لا تفعلها وتسهم في حل المشكلة. وفي معظم الحالات لا يجد الموظف إجابة مفيدة لسؤالك . إن المواظبة وانتظام مواعيد العمل هي نموذج للسلوك الذي على الموظف (وليس عليك كرئيسه) أن يتحكم فيه . والجواب الأكثر احتمالا لهذا السؤال سوف يلقي المسؤولية بكاملها على الموظف الذي يمكنه أن يقول : « لا شيء ، هذه مشكلة استطيع أنا فقط أن أتوصل لحل لها » . وفي المناسبات التي تستمع فيها إلى إجابة لا تعكس رغبة في التعاون مثل : « لا تتجاوز بأمالك إلى أفاق أعلى » رد عليه بحزم : « الآمال مازالت قائمة وعليك أن ترتفع إلى مستواها ».

؟ ماذا يمنعك من الذهاب إلى العمل في الموعد المحدد له ؟

قد يساعد دورك في المنظمة وعلاقتك مع الموظفين في توجيه هذا السؤال المباشر . وإذا اعتبرنا أن أمانة الموظف ليست محل شك فقد تساعد الإجابة على الدخول في حل للموضوع كفريق عمل ، كما يمكنك بموجب موقعك أن تصر على أن يتخذ الموظف الخطوات اللازمة لتصحيح أخطائه التي اتضحت من

إجابته . أما إذا حاول الموظف أن يلقي بستائر الغموض على الأمر فعليك بمتابعته بأسئلة قد تساعدك على الوصول إلى الحقيقة.

٧ - ٢

تم تجاهل أحد طلباتك أو توجيهاتك

طلبت من أحد الموظفين لديك أن يكرس معظم وقته في إدارة العمل في الحركة الدائبة بدلا من أن يدفن نفسه بين أكوام الأوراق على مكتبه ، وطلبت منه أن يخصص ثلاثين دقيقة كل يوم بين الموظفين في أماكن عملهم . ورغم أن أسبوعا قد مر على هذا الطلب فلم يستجب أحد لذلك .

؟ لماذا لم تلتزم بأن تقضي بين موظفيك الوقت الذي اتفقنا عليه في الأسبوع الماضي ؟

قد تجد صعوبة بالغة في التعامل مع من ترأسهم من موظفين . ويأتي رد فعل بعض الرؤساء على ذلك بطريقة غير ملائمة . فنجدهم يهددون من حرص على عدم الاستجابة والالتزام ، وبهذا يقدمون سببا كافيا لموظفيهم لاتخاذ مثل هذا الموقف . وقد يجبن البعض أمام سلطة الرؤساء يتظاهرون بأن هذا الفعل لم يحدث . لذا يجب عليك ألا تهدد أو تعمل على إضافة العاملين معك . وهذا السؤال يصل بك إلى النقطة المطلوبة دون أن يشكل تهديدا (مثلا لذلك . إما أن تبدأ العمل كما أخبرتك ..... » وقد يصل إلى مستوي التهديد (مثلا لذلك : لماذا تصر على المضي قدما ضد رغباتي وعكسها ؟» . وقد يؤدي ذلك إلى حوار يمكنك من البحث عن أسباب المقاومة والرفض لطلباتك كما قد يساعدك ذلك في تقويم مدى صحة ولياقة هذه المطالب واتخاذ قرارات كنت تود أن تتخذها نتيجة لذلك .

ومن المتوقع أن تواجه بهاتين الإجابتين : « أنا مشغول الآن للغاية » و « لا أعتقد أن قضاء ثلاثين دقيقة كل يوم مع الموظفين العاملين معي سيكون استغلالاً طيباً للوقت » ، ولاشك أن الإجابة الثانية تعد أكثر أمانة من الأولى . وردا على أي منهما أوضح أنه إذا ما أعطينا أي شيء أولوية قصوى فسوف نجد الوقت الكافي لقضائه ، وأن هذا الطلب يجب أن يعطى هذه الأولوية . وتذكر أن هذا الموظف قد يكون لديه مبررات لعدم الاستجابة لطلبك . كما يكون لدى معظم العاملين أسباب قوية لدم المضي قدما مع البرنامج المحدد . لذا ، عليك دراسة الإجابة الأولية لتحصل على أسئلة محددة أكثر . وإذا نجحت في هذا ، فسوف تدرك الشيء المناسب الذي عليك أن تفعله في المرة القادمة .

؟ متى سوف تبدأ جولاتك اليومية بين الموظفين ؟

ليس من المحتمل أن يصل هذا السؤال إلى عمق المناقشة وقد يحدد المشرف موعدا لبداية جديدة ، استجابة لما قد تصفه بحالة السرور التي جاءت متأخرة عن موعدها . وتجد تفسيرا لعدم سرورك في عدم تنفيذ العقد الأصلي . ويمكنك أن تقرر رفض الوعد الجديد لصالح أمر آخر قد تفضله ، وإذا لم تصلك إشارة تفيد احتمال اتخاذ نوايا إيجابية فقد يصلح السؤال أو تصر على التزام الموظف فتقول له : « أريدك أن تقوم اليوم بهذا العمل » .

٧ - ٣

لا تجد من يصغي إلى تعليماتك

اكتشفت أن الموظف العامل في مكتبك ينظر محملقا إلى سقف الغرفة خلال حديثك . وقد يقاطعك بين الحين والآخر بتعليقات ليست لها أدنى علاقة بالنقاط

التي تتحدث عنها . ومن الواضح أن أفكارك لم تحظ بالاهتمام الذي ترجوه ، كما لم ينصت أحد إلى المعلومات الضرورية التي قدمتها .

؟ ما هي في رأيك المشاكل التي تراها فيما اقترحته ؟

إن الاستجابة الذكية لهذا السؤال تثبت لك أن الموظف يصغي إليك باهتمام. أما إذا جاء الرد بعبارة « لا أعرف » ، فإن عليك أن توضح أهمية ما تقول وإصرارك على استيعابه. وإذا جاءت الاستجابة في عبارة « لا شيء » ،فإن ذلك يعني أن الموظف لم يجد مشكلة فيما تقوله وقد يكون ذلك أيضا لتغطية عدم انصاته إليك . وتأكد من ذلك عن طريق طرح مشكلة محتملة وحاول أن تكتشف ما إذا كان هذا الموظف مصغيا إليك بشكل كافٍ بحيث يمكنه طرح استجابة تحمل قدرا من المعلومات .

وإذا ما وجدت نفسك في هذا الموقف المتكرر ، فاعتبر طريقتك في إجراء الاتصالات ، وهل أنت كثير الكلام ؟ أو هل أنت تتحدث ببطء ؟ وهل تغطي دقيقة من التفاصيل بطريقة مملة مزعجة ؟ وهل تتحدث بلغة قد تسبب الارتباك وتجعل بقية العاملين في حالة من الملل الشدد .

؟ إذا ا وعدتك بأن أعيرك كل اهتمامي بعد فترة ثلاث دقائق. هل يمكنك الانتظار طوال هذه الفترة ؟

لا شيء يثير الغرابة في هذا السؤال فهو ببساطة طريقة مؤدبة وإن كانت تأكيدية لمطالبتك بالصمت .

؟ هل يمكنك أن تعيد صياغة ما ذكرته منذ قليل ؟

إذا كان الجواب بالإيجاب ، فعليك بالإصرار على الاستماع لمرؤوسيك وهو يكرر ما سبق أن قلته . وإذا جاء الجواب بالرفض أو إذا باءت بالفشل محاولته

إعادة ما ذكرته له فقل له : سأكرر بنفسي ما قلته وأتوقع منك أن تنصت باهتمام هذه المرة . وكن حريصا مع هذا السؤال ، فبعض الناس قد يشعرون بأنك تعاملهم كأطفال . وتجنب طريقة استخدام نغمات الصوت لاظهار الملاطفة.

؟ ما رأيك فيما قلته منذ قليل ؟

سوف يكشف لك هذا السؤال عما إذا كان مرؤوسك قد أصغى إليك وبدون المخاطرة بالتقليل من شأنه . وإذا ما خرجت من ذلك بملحوظة ذكية فأنك تكون قد ضاعفت من فرص الإصغاء إليك . أما إذا أدرك العاملون معك أن عليهم أن يتوقعوا توجيه مثل هذا السؤال إليهم في مكتبك فإنهم سوف يولون مزيدا من الاهتمام لما تقوله .

٧ - ٤

قد تغيب عنك كثير من المعلومات

أعرب لك رئيسك أثناء تناول الغداء أن مخصصاتك في ميزانية العام الحالي قد تجاوزت حدودها بنحو خمسة في المائة من قيمتها الأصلية ، وأصر على أن تتبنى سياسة صارمة لخفض النفقات قبل أن يتدهور الموقف . وبدورك أكدت لرئيسك أن كل شيء علي ما يرام أو تحت السيطرة ، وأعربت عن تفاؤلك بأن تحقق جهودك نتائج جيدة . إلا أنك لم تعترف خلال جلوسك معه لتناول الطعام بأنك لم تكن تعرف شيئا عن هذه المشكلة ، وعند عودتك إلى مكتبك قمت باستدعاء مساعدك المالي ليقدم لك تقريرا حول هذا التجاوز في المخصصات .

● كيف نستطيع أن نتأكد من حصولنا على المعلومات التي نحتاجها لمعرفة لتطور النفقات ؟

لا يشكل هذا السؤال لوما لأحد ، إلا أنه يكشف عن رفضك للوضع الحالي الذي وصلت إليه ، وإذا ما اعترف المساعد المالي بجهله بالدافع من وراء سؤالك فيمكنك أن تشرح له ما هو الشيء الذي لايمكن التسامح حياله في الوضع الحالي . وفي نهاية الأمر فإن هذا السؤال سوف يساعد كليكما على تجديد سبل اصلاح سير العمل . وعليك في هذا الموقف أن تلقي على مساعدك المالي المسؤولية الأولية لاقتراح علاج ناجح .

ويجب أن تناقش معه موضوع التعتيم الذي فرض على موضوع معين في الوقت الذي كان فيه رئيسك على دراية تامة به ، ولكن لا تستخدم ذلك كمثال للإحراج الذي وجدت نفسك فيه وهو الأمر الذي قد يجعلك تبدو مجرد واجهة للأحداث وبحيث تؤكد لهذا المساعد الماكر أن تسريب هذه المعلومات قد أحدث أثره المطلوب ، وبدلا من ذلك أوضح للمساعد أن هذا الموقف ألقى بظلاله وشكوكه على سلوكه ، وأبلغه أيضا أن الوقت الذي مر قبل إبلاغه بالحقيقة كان كافيا لحل مشكلة الميزانية .

واسأل نفسك حول الدور الذي يمكن أن تقوم به لحجب الاتصالات عن مساعديك . وهل أنت الآن قريباً منهم ويمكن الاتصال بك ؟ وهل تأتي بردود فعل جيدة تجاه الأنباء السيئة ؟ وهل يعلم مرؤوسيك طبيعة الأنباء التي تحتاجها لعملك ؟

- **ماذا يمكنني أن أفعله لأضمن معرفتي بالأمور الهامة مباشرة عن طريقك بدلا من معرفتها بشكل غير مباشر عن طريق الآخرين ؟**

يركز هذا السؤال بقوة على ما تواجهه من إحراج بسبب تجاهلك في جانب من المعلومات وما يؤدي إليه ذلك من نتائج مشابهة للسؤال السابق .

- **هل تدرك أن الأنباء السيئة لها نفس أهمية الأنباء الطيبة بالنسبة لي ؟**

إذا ما التقى بك المساعد الناقم عليك في جلسة حول بحث الميزانية بدافع الخوف ، فقد يكون هذا هو السؤال الأكثر فاعلية .

وبصرف النظر عن نوع الإجابة يجب أن يوضح ردك حاجتك إلى الاستماع لكل المعلومات المتاحة الجيد منها والسيىء ، وأبلغ هذا الموظف المناوىء لك أنك لا تعادي كل من يحمل أنباء سيئة .

٧ - ٥

طلب الإجازات في وقت غير مناسب

قد يكون حجم العمل كبيرا ولا يوجد لديك عدد كاف من العاملين لأدائه وكثيرا ما تجلس في مكتبك وتتساءل عن الطريقة التي يمكنك بها أداء العمل في الأسبوع المقبل دون مساعدة خاصة بعد أن توجه إليك أحد مرؤوسيك الأساسيين طالبا أجازة طويلة في الأسبوع المقبل . وبدلا من تمزيق شعرك غضبا وحيرة ، وجه السؤال التالي :

في مقابل الحصول على موافقتي هل سوف تقدم خطة متكاملة لتغطية واجباتك في هذه الوقت الحرج ؟

يمكنك ببساطة أن ترفض طلبه للحصول على أجازة في هذا الوقت الصعب، ولكن يجب عليك أن تسأله : « ماذا سوف يكون تأثير ذلك على معنويات العاملين إذا ما أجبرناهم على العمل بدلا منك » ، فإذا كان بإمكان هذا الموظف التوصل إلى خطة عمل مناسبة لتغطية فترة غيابه ، فقد تساندها وتوافق عليها . إلا أن هذا السؤال قد لا يكون كافيا لتمكين الموظف من التوصل إلى مثل هذه الخطة . وبطبيعة الحال فأنت تريد تحديد الشروط التي سوف تلبيها الخطة والقواعد الواجب تطبيقها والحدود التي يجب أن تضعها خلال التنفيذ .

غالبا ما يتسبب طلب الأجازة في مشكلة يجب حلها . إلا أن أحد الجوانب الجيدة في هذا السؤال هو القاؤه مسؤولية حل المشكلة على عاتق الموظف الذي تسبب فيها وهناك كثير من المدراء يفضلون تحمل مسؤولية التعامل مع نتائج أعمالهم وأخطائهم ، وأنه لأمر طبيعي أن ترفض الرد بالنفي . ويوضح هذا السؤال طبيعته لأكثر العاملين رغبة في الرفض والمقاومة . وقبل أن يبدأ الموظف في إعداد الخطة الخاصة بتغطية غيابه ، يجب عليك أن توضح له أن الأمر سيكون مقبولا فقط بعد الاطلاع على هذه الخطة ومراجعتها مع كل شخص له علاقة بها .

هل يمكنني الاعتماد عليك في اعطائي معلومات مسبقة في المستقبل ؟

وجه هذا السؤال قبل أن يغادر الموظف مكتبك واطلب منه التزاما بتحسين التخطيط في المستقبل ولا تقبل رداً مثل : « سوف أحاول » .

هل ترغب في مساعدتنا بالعمل خلال الأسبوع المقبل مقابل يوم إضافي في الشهر القادم ؟

إذا اخترت ألا تمنح موظفك أجازة لعدة أيام أو إذا كنت تأمل في اقناع الموظف لتغيير خططه قبل منحه أجازة . فعليك العمل للتوصل إلى تسوية شبيهة بذلك . وإذا لم يؤد ذلك إلى ما تطلبه فيمكنك أن ترغم الموظف عن طريق تأنيبه أو مطالبته بخطة لتغطية غيابه .

هل تدرك ما سوف يؤدي إليه غيابك عنا خلال الأسبوع المقبل ؟

إن بعض الموظفين لا يقدرون مدى أهميتهم لمشروعك على حين يدرك ذلك آخرون . ويحتاج النوعان أن ينصتا إلى ردود فعلك في حين يمكن الإجابة على هذا السؤال.

٧ - ٦

أحد مرؤوسيك يبالغ في تقويم أدائه عندما طلب منه ذلك

يطلب نظام مراجعة الأداء المتبع في معظم الأماكن المؤثرة من العاملين أن يُقوموا أداءهم قبل أن يتلقوا التقويم الخاص بهم . وعلى عكس أغلبية الموظفين الذين يتعاملون بشكل أكثر صرامة وعدالة على أنفسهم وجدت أن الموظف الجالس أمامك قد قدم لك تقديرات أعلى كثيرا مما يمكنك الموافقة عليه . وقررت أن تواجه الحقيقة في حكمك على أدائه .

؟ كيف تعلل وجود اختلافات بين تقويمات أدائك لعملك ؟

تثير تقارير تقويم الأداء بطبيعتها ردود فعل دفاعية لدى العاملين . وتحت هذه الظروف يمكن النظر إلى أكثر تقارير التقويم الذاتي للأداء دقة ذكاءً على أنها نوع من التهديد . ويتجنب هذا السؤال أي إشارة لمحاولة وضع العاملين في موضع المسؤولية عن حل الخلافات بين وجهات النظر المتضاربة .

وعليك أن تترك مرؤوسك يحاول أولا الدفاع عن موقفه . ويعطيك هذا الفرصة والميزة لتأخذ في اعتبارك تحيز بعض العاملين عندما تذكر أسباب تقديرك لعملهم .

وبصرف النظر عن مدى استجابة الموظف يمكنك توجيه المناقشة في اتجاه أنماط السلوك والأمثلة المحددة التي ينظر إليه كل منكما بشكل مختلف ، وهذا يفتح الباب أمامك لتركز على أمالك في تحقيق التميز الذي تطمح إليه . وأخيرا ، فإن هذا السؤال سوف يضعك في موقف تستطيع معه وصف الأفعال المحددة التي يستطيع الموظف أن يتخذها لاقناعك بقدرته على تلبية متطلبات الأداء .

؟ في أي نقاط تعتقد أن تقديراتنا تبتعد كثيراعن بعضها البعض ؟

بينما السؤال السابق بركز مناقشاتكما على أسباب الختلاف تقديراتكما يوجه هذا السؤال أنظاركما إلى التقديرات نفسها ويمكنكما من بدء الجانب الهام في المناقشة .

وإذا ما تم التعرف على الفروق الأساسية فإنك سوف تستخدم أسئلة موجهة لحلها (على سبيل المثال : س هل توافق على أن زيادة الوقت المستمرة في تنفيذ هذا المشروع هل مثال لسوء إدارة الوقت ؟»

ما الذي أصابك أكثر بالإحباط فيما يختص باختلاف مفهومنا لأدائك ؟

استخدم هذا السؤال عندما تود أن تسمح للموظف بالتنفيس عن مشاعره المكبوتة . وكن مستعداً لأي شيء ومصمماً على عدم السماح لمشاعر الخوف من النقد أن تتسلل إلى نفسك . أنصت إلى مرؤوسية لأنكما سوف تستفيدان معا من المناقشة ومرحلة الاعتراف وإخراج المعاناه من جانبه .

٧ - ٧

أحد موظفيك يعاني من مشاكل شخصية

لقد أدركت دائما أن السعادة الشخصية للموظف لها أثارها المباشرة على أدائه . ولا يمكن إنكار العلاقة بين تدني مستوى العمل وما يعانيه الموظف في منزله من مشاكل على غرار المشاجرات الزوجية والأزمة المالية والاضطرابات العقلية والعاطفية .

وقد تشك في وجود إحدى هذه المشكلات في حياة مساعدك الذي انخفض مستوى أدائه بشكل ملموس .

ماذا يمكنني أن أقدمه لك من مساعدة لإعادة قدرتك على الإنتاج إلى مستوى ما قبل الشهر الماضي ؟

إن أفضل طريقة لمساعدة العاملين الذين يعانون من مشاكل هو الحديث إليهم. وكثيراً ما يحتاجون إلى لقاء مع مجلس خبراء حتى يتمكنوا من البوح بآلامهم، وبالتالي تفهم مشاكلهم والبحث عن أسبابها والتوصل إلى البدائل المتاحة .

وفي بعض الحالات يصلح هذا السؤال لكسر الحواجز وقد يقول الموظف في بعض الحالات « أود لو أعرف ، أن هذه المشكلة التي أتعامل معها في البيت قد حطمت معنوياتي» ، وعليك أن تستمر في الاستماع إليه وعلى أن تعيد بين حين وآخر ما استمعت إليه مع توجيه العبارة التالية في النهاية : « سوف يساعدك الإنصات على التئام الجروح» .

؟ ماذا تعتزم من خطط لإعادة مستوى انتاجك إلى ما كان عليه في الشهر الماضي ؟

سوف يفيد هذا السؤال في الوصول إلى نهاية جلسة الاستماع التي كان هدفها الرئيسي تحسين الأداء . ولذا فعليك بالإصرار على أمور محددة قد تعتقد أنا سوف تساعد في تحسين ظروف العمل . كما يُعد هذا السؤال أيضا بديلا للسؤال الأول عندما لا تشعر بأن جهودك الشخصية في حث العاملين قد أثمرت . وعند اللجوء إلى هذه الطريقة توقع أن تسمع منهم « عن ماذا تتحدث ؟» أو حتى « لا شيء » كل هذا سوف يفتح أمامك الطريق للوصول إلى النقطة التي تهمك واستفسر بعد ذلك عن أنماط السلوك التي تبحث عنها .

؟ ما الذي أدى إلى الهبوط الأخير في مستوى إنتاجك ؟

قد تلجأ إلى هذا السؤال كما هو الحال في السؤال السابق ، وعندما لا ترغب في عرض المساعدة . وهو يختلف عن السابق في أنه يركز على مناقشة الأسباب قبل البحث عن العلاج واستخدم أفضل ما يناسب هذا الموقف.

٧ - ٨

أحد موظفيك يتخطاك إلى الإدارة العليا

لقد حددت مواعيد الإجازة الصيفية وأعددت جدولها ، إلا أن أحد موظفيك احتج بسبب عدم تحقيق رغبته الأولى التي لم تستطع الاستجابة لها بسبب انخفاض درجته في السلم الوظيفي أولا ثم لاحتياجات العمل ثانيا . وتلقيت مكالمة من رئيسك يبلغك فيها أن الموظف قد وصل إلى مكتبه شاكيا .وطلب منك رئيسك أن تمنع حدوث مثل هذا التدخل مرة ثانية .

؟ ماذا تأمل أن تحققه عن طريق نقل طلب إجازتك إلى الرئيس ؟

سوف يكون أمرا ملائما أن يقدم الموظف اعتذاراً في رده على هذاالسؤال وسوف تقول له بدورك « لا تدع هذا يحدث ثانية . فأنت تعمل معي وليس مع رئيسي » ، « وقد يكون من حقك في هذه المناسبة أن تلتمس تغيير قراري عن طريق رئيسي ، ولكن فقط بعد أن تبلغني أنك اعتزمت ذلك ».

وهناك احتمال كبير أن يؤدي السؤال إلى هذا الجواب » أنك لم تعد تستمع إليّ . وكان قرارك ظالما بالنسبة لي . ولذا لم يكن أمامي خيار آخر . وفي لهجة غير دفاعية اذكر الأساس المنطقي الذي قدمه الموظف لك عند طلبه الأجازة لتبين له أنك على علم بكل شيء . ثم كرر ببطء وهدوء الأسباب التي دفعتك لاتخاذ قرارك . وفي نهاية الأمر اذكر الجملتين الأخيرتين في الفقرة السابقة .

والآن هل هناك فرصة لأن يكون سلوكك من أسباب إحباط الموظفين العاملين معك ؟ وهل تنصت إلى أفكارهم واهتماماتهم ؟ وهل تعطيهم الأسباب المنطقية

وراء قرارتك ؟ وهل أنت على قدر كافٍ من المرونة بحيث تسمح لك بتغيير موقفك إذا ما اتضح أن قراراً شاذاً غير مقبول قد تم اتخاذه .

؟ هل أصبح واضحا لك الآن أن نقل موضوع إجازتك إلى المدير لم يكن قراراً صائباً ؟

اختتم المناقشة السابقة بتوجيه هذا السؤال . فإذا لم تحصل على رد بالإيجاب أوضح الأسباب التي سوف تدفعك لعدم التسامح مستقبلا مع مثل هذا الموقف .

وقد توافق أيضا على عقد اجتماع معه . وإذا أتى الجواب بنعم فإن ذلك سوف يساعدك على عدم المضي قدما . وسوف يكون من الأفضل أن تتأكد أن الموظف ينسب دوافع غير أخلاقية إلى إصرارك على احترام تسلسل القيادة . استخدم إجابة بالنفي لتشرح الطريقة والأسباب التي يعمل بها نظام تسلسل العمل .

٧ – ٩

عُرضت عليك مشكلة تحتاج إلى حل عاجل

قدم أحد الموظفين إلى مكتبك وقال : « لدينا مشكلة وكان واضحا من طريقة عرضه للمشكلة أنه وزملاؤه يتوقعون منك كرئيس لهم أن تحرك عصاك السحرية فتحل المشلكة .

؟ ماذا قدمت حتى الآن ؟

يخشى بعض الموظفين اتخاذ ما يجب عليهم من قرار وعندما يقع أي خطأ فإنهم يهرعون إليك طلبا لإجابات مفيدة . وبطبيعة الحال فإن مثل هذا الأمر

لا يسهم في تطوير أدائهم كما أنه يلقي عليك بمسؤولية اصلاح أخطائهم ، وقد يصلح هذا السؤال بصرف النظر عن الأسباب . وإذا لم يثبت الموظف في رده أنه اتخذ مواقف مسبقة ، فهنا تستطيع تقويمه واقتراح الخطوات التالية أو عليك أن تقول له ببساطة : « يبدو أنك على الطريق الصحيح في التعامل مع نفسك ».

أما إذا كان الموظف لم يقم بأي شيء حتى الآن فقد تقول له (حسب نوع المشكلة) « حسنا ، سأعالج الأمر من هنا » أو تقول : « ماذا تعتقد كان عليك أن تقوم به قبل أن تنقل إليّ هذه المشكلة ؟» . أما إذا استمعت إلى عبارته القائلة : « ليس لدي فكرة عن طرق التعامل مع المشكلة » ، فرد عليه بعبارة «إذا ما كان لديك فكرة فماذا سوف تكون ؟» فهذه الأسئلة تحرك ذهن الموظف ليفكر كثيرا قبل أن ينقل إليك مشاكله في المستقبل .

لماذا يتردد الموظفون في اتخاذ مبادرات أثناء فترة تغيبك عن العمل ؟ هل لأنهم لا يشعرون بالأمان ؟ وإذا كان الأمر كذلك ماذا يمكنك أن تفعله في هذا الشأن ؟ من الناحية الأخرى « هل ينظرون إليك على اعتبار أنك رئيس مغرم بالسلطة والتحكم ويود أن يظل دائما في دائرة الضوء بالنسبة لكل شيء ؟»

؟ ماذا ستفعل لحل المشكلة ؟

يذهب هذا السؤال خطوة أبعد من سابقه . استخدم هذا السؤال مع الموظفين الذين يتوجب عليهم ليس فقط اتخاذ الخطوات الأولية قبل الدخول إليك، بل عليهم بالفعل الاضطلاع بأنفسهم بحل المزيد من المشكلات .

؟ لو كنت مسؤولا ، كيف يكون رد فعلك إزاء موظف يعرض عليك مشكلة بنفس الأسلوب الذي انتهجته أنت ؟

هذا هو أسلوب بديل لحمل الموظفين على النقد الذاتي لتصرفاتهم . ومع ما قد يحمله من تأثيرات على تقييم الأداء ، فقد يفضي بهم أيضا إلى التوقف والتدبر قبل أن يهرعوا إليك حاملين معهم المشاكل التي ينبغي عليهم التعامل معها بأنفسهم .

٧ - ١٠

أنت متهم بالمحاباة

أنت تضطلع الآن بمراجعة أداء موظف الذي تتخلل عمله الكثير من الثغرات. وفي غمرة اهماكك في شرح نقص محدد ، انفجر الموظف صائحا : « أنت تتحامل علي دائما في حين هناك الكثيرين مثلي . إن من يحظون برضاك هم فقط صنائعك ؟

؟ ما الذي ترى أني أفعله ويثيرك علي بهذه الطريقة ؟

حاول أولا أن تحدد التصرفات التي يفسرها الموظف بالمحاباة . ومن المثير للحرج أن توجه هذا السؤال من موقف الدفاع ، بل أمض مباشرة إلى لب الموضوع فقد تكتشف أن الأمر يرجع في جذوره إلى مجرد سوء فهم أو معلومة مغلوطة من اليسير تصفيته .

وإذا ما كنت محابيا حقا ، فسوف تتكفل إجابة هذا السؤال بتوضيح ذلك لك، وما عليك سوى الإقرار بالأمر . قل شيئا مثل : « إني أنصت لما تقولون ،

وأفهم سبب تفسيركم له بالمحاباة .عليك التأكد من أنني سأفعل ما بوسعي من الآن فصاعدا لإزالة أي أسباب تولد لديكم هذا الإحساس ».

وإذا لم تكن محابيا ، فسوف تساعدك الإجابة على التأكيد بأنك لا تتجاوز مجرد مقابلة الموظفين ذوي الإنجازات المتميزة بما يستحقونه من مكافأة أو تقدير ملائم . ولا تقبل بأي حال توصيف ردود فعلك الأكثر إيجابية تجاه الموظفين الأكثر كفاءة بالمحاباة ، كون ذلك من الطبائع الإنسانية وحسن الإدارة سواء بسواء .

؟ هل لديك أي تفسير معقول لتصرفاتي ؟

هل هناك أسباب حقيقية تدعو إلى معاملة بعض الموظفين بصورة أكثر إيجابية من بعضهم الآخر . هذا سؤال للتحدي !! . إنك تتجاوز المسار المرسوم لك للموظفين الذين يتجاوزون مسارهم المرسوم من أجلك ، حيث تعطيهم أفضل الرواتب ، والترقيات المتاحة ، وأفخم المكاتب ، وأرقى الوظائف ، والكثير من وقتك ، وكل ما تستطيعه من مكافآت مقابل ما يعطونه لك . فهل يعتبر ذلك محاباة ؟ كلا ، غير أن الآخرين قد يعتبرونه كذلك .

ومهما كانت الإجابة ، استخدم هذا السؤال لإبراز كيف تعامل من يتسنمون قمة الأداء وما الذي يفتقر إليه هذا الموظف لينضم إلى ركب الصفوة . على أن هناك تحذيرا يجب مراعاته : هناك فعلا ما يشبه المحاباة إذا ما كانت ردود أفعالك تجاه الموظفين مشوبة بمحبتك أو كراهيتك الشخصية لهم . احرص على ألا تشوب قيادتك أية شائبة في هذا الصدد .

• هل تعتقد أن ردود أفعالك كمدير ستكون متطابقة تجاه جميع موظفيك ؟

قد تأتي إجابة الموظف الذي يتهمك بالمحاباة « بنعم » اعترض على هذا الرأي بكل حسم ، وأسس وجهة نظرك على أي من المناقشات التي طرحت عن السؤالين السابقين .

٧ - ١١

موظفان يتشاجران

لم يكن جميع موظفيك على نفس المستوى الذي كنت تتوق إليه . فهناك اثنان، بشكل خاص ، دأب كل منهما على الترصد للآخر . وها هما يفعلان ذلك مرة أخرى . ويتجادلان حول من قال خلف ظهر الآخر لأي من الموظفين . لقد كنت راغبا في أن تنأى بنفسك عن هذا النزاع ، غير أنه بلغ حداً أسفر عن تدهور إنتاجهما في العمل . لذا فقد استدعيتهما إلى مكتبك .

• هل لكل منكما أن يخبرني بأسلوبه الخاص عما يعتقده سببا في توتر علاقتكما في العمل ؟

يساعدك هذا السؤال في ضبط اتجاه الدور الذي تقوم به كوسيط بدلا من الرئيس أو الحكم . انصت بعناية إلى ما يقولانه ثم أدعهما لمثل ذلك ، لا تسمح لأي منهما بمقاطعة الآخر . قارن سردهما للموقف على التصرف الذي مارساه شخصيا في علاقتهما . استخدم أكبر عدد ممكن من الأسئلة التالية :

؟ ماذا سمع كل منكما عما قاله الآخر ؟

يلعب هذا السؤال دوراً نافعاً تجاه إيفاء كل من الموظفين للمطلب الوارد في السؤال الاستهلالي السابق . وقد ترغب في طرحه عند ختام المحاورة كموجز لها . غير أنه من الأفضل أن تثيره في كل مرة (قبل) أن يبادر كل طرف بإبداء رأيه على تأكيدات الآخر .

وهناك وسيلة أخرى لضمان الانصات ، وتتمثل في إشعار الموظفين مسبقا بعدم إبداء أي رأي على ما يكون الطرف الآخر قد قاله حتى يقوما بإعادة طرح هذا القول بما ينال موافقته . وهذه وسيلة فعالة في حل النزاعات ، وتقضي على أي احتمال لسوء الفهم فيما بينهما .

؟ ما احتياجات كل منكما ؟

متى نجحت في إلزام الموظفين لانصات كل منهما للآخر ، بادر بمعاونتهما في توضيح الاحتياجات المحددة التي يتطلعان إلى تحقيقها وذلك وجها لوجه . كُنْ حريصا على أن يفصحا في دقة ووضوح عن الحاجات التي يتعين الإيفاء بها وليس المناصب التي يتطلعان إليها أو المطالبات التي يبغيان تحقيقها (على سبيل المثال : أحتاج أن أكون قادراً على الثقة بك) ، وليس « عليك التوقف عن توجيه الطعنات إلى ظهرى »)

؟ ما هي أفكاركما بشأن كيفية تحقيق احتياجاتكما ؟

متى ألزمتهما بالانصات كل إلى الآخر وتوصيف نزاعهما على هيئة احتياجات متبادلة ، فستعتريك الدهشة لمدى التعاون المطرد الزيادة الناشيء بين هذين الموظفين . ويعمل هذا السؤال على قيامهما بالتركيز على المهمة المشتركة

المتمثلة في التحقيق المتزامن لمجموعتين من الإحتياجات التي لا تستعصى على التوفيق بينهما كما كان يعتقد قبل ذلك .

ما الذي يطلبه كل من الآخر من الآن فصاعدا ؟

إن أحد الأسباب التي تتعثر عندها جهود حمل الآخرين على إيجاد حل لمشكلاتهم هو ميلهم للركون إلى المظالم التي كالها لهم الآخرون في الماضي . لذا عليك أن تنزع هذين الموظفين بعيدا عن هذا الأسلوب المدمر بتشجيعهما على إدراك أن الوسيلة الوحيدة للنجاح في حل نزاعهما هو النظر بثبات إلى المستقبل .

وعن وصول المناقشة إلى نقطة معينة فقد ترغب في إبلاغهما أنه من غير الصواب الإشارة إلى أي واقعة تكون قد حدثت بينهما قبل ساعة واحدة فقط ، وهذا من شأنه أن يدفعهما للتركيز على إيجاد الحلول (المستقبل) بدلا من المشكلات (الماضي).

٧ – ١٢

أنت تعتقد أن أحد الموظفين قد يكون لديه مشكلة تتعلق بتناول مشروبات كحولية

منذ شهور عديدة وأنت تلاحظ أن أحد موظفيك قد تغير مسلكه بشكل ملفت للنظر علاوة على تدهور حاد في إنتاجيته وفي تعاونه مع زملائه الآخرين . وقد ناقشت معه أسباب نقص أدائه ولكن لم يتحقق أي تقدم في مستوى أدائه . وأنت مقتنع أن مشكلة هذا الموظف تكمن في أنه يتناول المشروبات الكحولية . ولكنه لم يضبط متلبسا بتناولها في مكان العمل لكنك سمعت عنه قصصا كثيرة

تؤكد ذلك ، فلا يوجد دخان بدون نار ، كذلك فإن العلاقات التي تبدو على مظهره تؤكد كلها أنه يتناول الكحوليات . قبل أن تواجه هذا الموظف طلبت مقترحات مسؤولي الموارد البشرية ، وقد أجمعوا على أن الأسئلة التي أعددتها لمواجهة هذا الموقف أسئلة مناسبة .

؟ هل أنت مدرك لفوائد برنامج الشركة الخاص بمساعدة الموظفين ؟

لا يهم إجابة الموظف عن هذا السؤال فإن أي إجابة ستمكنك من عرض المساعدات التي تقدمها الشركة لمن يعانون من مشاكل الإدمان . وتذكر أنك لست مستشارا في شؤون الإدمان وأيضا أنه ليس من حقك أن تنقب في شؤون الموظف الشخصية . لا تستخدم هذا السؤال مع موظف من المحتمل أن يتحول إلى إنسان ناقم عند طرح هذا السؤال عليه . إذا حمي وطيس المناقشة تحدث معه عن النقطة الجوهرية في الأمر قائلا : « إنَّ جل اهتمامي هو مستوى الأداء في عملك وأن شغلي الشاغل هو التغلب على كل أسباب تدهور أدائك . وأوصي ببساطة شديدة أن تفحص ما إذا كان برنامج مساعدة الموظفين يستطيع أن يقدم لك الحل ».

؟ ما هي المساعدات التي تريدها لمواجهة الأسباب التي أدت لتدهور أدائك ؟

إن ميزة هذا السؤال أنه يربط بين حاجة الموظف للحصول على المساعدة والحاجة إلى المحافظة على مستوى أداء مقبول ومهما كانت إجابة الموظف فإن ردك يجب أن يركز على السبب الرئيسي لطرح هذا السؤال وهو أن توضح له أنك لن تقبل أقل من مستوى الأداء القياسي . ولا تركز المناقشة على الكحوليات، إلا إذا كان الموظف لديه الرغبة في مناقشة هذا الأمر معك .

◆ هل هناك شيء أستطيع عمله لمساعدتك على العودة إلى المسار الصحيح في الشركة ؟

اطرح هذا السؤال إذا اعتقدت أن الموظف سوف يستجيب بطريقة إيجابية إلى عرضك الشخصي للمساعدة . ولا يقصد بهذا السؤال اقتراح إمكانية حل المشكلة ولكنه فقط يبين أنك مهتم بالمشكلة إذا قال لك : « ماذا تعني بـ » «العودة إلى المسار الصحيح ؟» اظهر الوثائق التي لاحظتها تثبت تدهور مستوى أدائه وكن محددا وإعط الأمثلة. إذا قال لك : « لا يوجد شيء تستطيع عمله » ، أجب باقتراح مصادر أخرى للمساعدة . إذا اقترح شيئا تستطيع أن تفعله قرر ما إذا كان طلبه مناسبا أم لا . إذا كان طلبه مناسبا فقدم له المساعدة . أما إذا كان طلبه غير مناسب فأبلغه لماذا هو ليس كذلك واقترح ما تعتقد أنه أكبر مناسبة .

٧ - ١٣

موظف يؤدي عملا ممتازا ولكنه لا يندمج في جو العمل بالشركة

لقد قابلتك واحدة من أصعب المواقف القيادية التي تتخيلها ، فلديك موظف ممتاز ولكنه مثير للمتاعب بصفة مستمرة . ومع أن أداء هذا الموظف على درجة عالية من الكفاءة تفوق أداء أي اثنين من زملائه الموظفين الآخرين ، فإن سلوكه يمثل مشكلة لزملائه ولرئيسك . نقدم فيما يلي ثلاثة أمثلة . فهذا الموظف يضيع وقتا طويلا ويحمل معه العمل إلى المنزل ولا تجده دائما في مكتبه . وهو يرتدي ملابس ويسلك مسلكا مختلفا عن زملائه وليس عضوا في أي جماعة . وهو

أيضا يفتقر إلى الذوق في تعاملاته والمرونة في علاقاته مع مسؤولي الإدارة العليا . وبصراحة فإنك قد ترغب في أن تتغاضى عن هذه الأخطاء البسيطة لولا أنه يصلك وابل من الشكاوى من رؤوسائه ومرؤوسيه . وقد كان يدرك في بعض الأوقات بعضا من الأثر السلبي لتصرفاته ولكنه لم ينجح في التغلب على هذه التصرفات . وقد أرجأت الحديث معه في هذا الموضوع لأنك لا ترغب في ابعاد مثل هذا الموظف المتميز في عمله ولكنك تشعر أنه يجب عليك أن تقول له شيئا .

؟ كيف أستطيع أن أساعدك لتصبح نجما ساطعا في هذه الشركة ؟

مهما كانت الأسئلة التي تستخدمها كن حذرا لأمرين : أولهما كن متأكدا أن الموظف يعرف كم أنت سعيد بمستوى أدائه اليومي ، ثانيهما أن لا توجه اللوم للآخرين (الرئيس والزملاء) بسبب الحاجة إلى إجراء هذا الحديث . ساعد الموظف على أن يرى الفائدة التي ستعود عليه وعلى المنظمة إذا كان سلوكه متفقا مع توقعاتهم .

ومن المحتمل أن يرد الموظف على هذا السؤال بأن يسألك عما تقصده . اشرح له أهمية العمل الجماعي وكيف أن المجموعات تميل إلى وضع إرشادات ومجموعة من القواعد لتحكم تصرف أعضائها ، وأضف إلى ذلك أنه على الرغم من أن كل أفراد الجماعة لا يتمكنون دوما من الالتزام بهذه الإرشادات ، فإنه من الأفضل أن يبذل الجميع جهودهم الحثيثة للالتزام بها . وإعط بعض الأمثلة المحددة للسلوكيات التي تعتقد أنها تفيد الموظف والمنظمة على حد سواء . قدم مساعدتك لتطوير هذه السلوكيات .

ما هو شعورك نحو حاجة الموظفين للتوافق مع معايير محددة للسلوك ؟

يمكن أن تستبدل الكلمات « معايير محددة للسلوك » الواردة في سؤالك بوصف أكثر المواقف الحرجة لأعماله الطائشة . استخدم هذا السؤال لشرح الأسباب التي تدعو لوضع الإرشادات والقواعد والمبادىء التي ينتهكها . اتبع النصيحة الواردة في إجابة السؤال السابق .

كم تحتاج من وقت للوفاء ببعض ما نتوقعه من موظفينا ؟

يعتبر هذا السؤال أكثر الأسئلة الثلاثة تأكيدا وخاصة إذا تم استبدال «الوفاء ببعض ما نتوقعه من موظفينا » بوصف للهدف الذي تتوقعه من سلوكه . ومهما كان رد الموظف أعد على مسامعه تقديرك لأدائه بشكل عام ، ومع ذلك أكد إصرارك على قيامه ببذل مجهود أكبر من جانبه للتغلب على مفاهيم أكثر الزملاء تأثرا بمسلكه . وكن متأكدا من أنه يفهم أن الطريقة التي ينظر بها الآخرون لسلوكه هي العامل الحاسم لنجاحه بينهم .

احصل منه على تعهد بأعمال محددة لتحسين سلوكه وحدد موعدا لعقد اجتماع آخر خلال أسابيع قليلة لمتابعة مدى تقدمه .

الفصل الثامن

٨

العمل سويا

ينحو الكثير منا للعمل يوميا بصورة أوثق مع قرنائنا في العمل مقارنة بأى من رؤسائنا أو مرؤسينا . ويتمتع هؤلاء القرناء بتأثير عميق في مجالى الرضى عن الوظيفة ومستوى الأداء الوظيفي ويرتبط تحقيقنا للنجاح بتناوبهم معنا ، في حين أن تخريبهم لجهودنا قد يوردنا موارد الفشل .

ومن الصعوبة بمكان مراجعة الزملاء في العمل عندما تتسبب تصرفاتهم في إثارة المشاكل لنا ، فهم ليسوا مرؤسين لنا ، ويعتبرون أنفسهم على قدم المساواة معنا.

وتكتسب الأسئلة قيمة خاصة لدى التعامل مع نظرائنا في الهيكل الوظيفي للشركة حيث تتيح لنا طرح نقاط هامة دون الظهور كمن يرغب في تسنم موقع أعلى . وعندما يكونون متقبلين للمراجعة المثمرة البناءة ، فإن من شأن الأسئلة إعداد المسرح لطرح أفكارنا عليهم .

٨ - ١

الزميل الخامل يطلب المعاونة

يعتقد الكثير ممن ينأون عن تحمل المسؤولية إعتقادا جازما بأنه قد أنيط بهم كم ضخم من التحمل يتعذر عليهم إنجازه ، على الرغم من بذلهم جهودا خرافية، حسب اعتقادهم . فماذا تفعل إذا عملت مع واحد من هؤلاء لا يتوانى في أن يصرخ طالبا منك انقاذه . في كل مرة يتسبب خموله في الإخفاق في إنجاز عمله في الوقت المحدد ..

؟ " هل أساعدك أولا في تحديد ما يحول بينك وبين العكوف على إنجازك العمل المخصص لك ؟

يقبل هذا السؤال الإجابة عنه بكلمة « لا » (مما تبدو معها غير متعاون) أو بكلمة «نعم» (مما تجعلك بديلا لهذا الشخص) ويدل ما سبق ضمنا على أنك ستنغمس في العمل فقط بعد ما تواجه أسباب افتقار زميلك للرغبة في الإنتاج . وإذا ما رغبت في جعل السؤال أكثر قوة وربما مثيرا للضيق أبدل كلمة «أولا » بكلمة « بدلا من » أو إضافة « ليس أكثر من المخصص لي « في نهاية السؤال » ولك أن تختار أى الكلمات أفضل لك .

توقع أن يكون رد الفعل واحداً من اثنين . « لا عليك !» أو شيئا مماثلا يعني آنك نجحت في إشعار هذا الشخص أنك لست رهن إشارته . ولعل سؤالا أشد إثارة للتحدي والفضول مثل« ما الذي يجعلك عدائيا إلى هذا الحد ؟» قد يمنحك الفرصة للإعراب عن رأيك إزاء تصرفات هذا الشخص والبرهنة على مدى تأثيرها عليك .

؟ ما الذي يمنعك من إنجازها بنفسك ؟

هذا السؤال يحمل قدرا أقل من التعاون عن السؤال الأصلي . وسوف تحتاج إلى إرجائه لاستخدامه عند الحاجة الماسة إليه . وبعد استماعك لهذا الشرح ، لن تكون هناك سوى فرصة ضئيلة للاستماع إلى قصص المصاعب التي تبرز هذا المطلب . فإذا استمعت ، فعليك تقديم أي معاونة تختارها .

بل إنه من الأرجح ، أن تتيح لك الإجابة على هذا السؤال مواجهة زميلك بصورة مباشرة ومحددة بأمثلة عن تصرفاته التي تشعر أنها تدفعه إلى طلب المعاونة منك . بل لعلك ترغب أيضا في إضافة بعض كلمات تبين مدى شدة عبء العمل المنوط بك .

٨ - ٢

يشكو الزملاء من أن تفانيك في العمل يجعل مظهرهم سيئا

إنك تستمتع بعملك وهو ما يبينه كم إنتاجك . وفي حين تحتاج وظيفتك إلى استنفاد ساعات طويلة وبذل تركيز مكثف فإن نظراءك لا يضطلعون جميعا بمسؤولياتهم بنفس الجدية التي تضطلع أنت بها . بل إنهم ، في واقع الأمر ، يطلبون منك أحيانا الإبطاء في وتيرة العمل أو يتهمونك بأنك مثير للمتاعب . لقد حدث هذا ثانية للتو وأنت على استعداد تام للمواجهة الكاملة.

؟ إذا تباطأت في العمل واستفسر رئيسي عن سبب عدم إنجاز عملي ، فهل أقول له إنها فكرته هو ؟

قد تصدر الشكوى الأصلية على هيئة « إشارة غير مباشرة أو في صورة فرصة حسنة القصد ظاهريا : « إذا ما أنجزت المزيد من العمل في هذا المكان،

فإننا سننخرط جميعا في صف العاطلين » . وما عليك إلا أن تبدى ابتسامة بسيطة أو ترد الإغاظة بمثلها ، « ليس أنت يا « كريس » . إن عجلة التقدم ستتوقف عن الدوران بدونك » .

وجه هذا السؤال عندما يصبح صاحب الحاجة أقل تسامحا ، وسيدعم هذا من موقفك . وإذا طرحته فكن مستعدا للانتقاد ، ربما بأنك تأخذ الأمور بجدية أكثر من اللازم . وفي هذه الحالة حاول أن يكون ردك كالتالي :

« إنني بالفعل آخذ أموري بجدية . أشكركم لملاحظتكم ذلك »

إسأل نفسك الأسئلة التلاية : هل أنت مدمن للعمل ؟ هل تستمتع بأن تكون صاحب الحظوة ؟ هل تسعد حينما تتسبب إنجازاتك أحيانا في أن يبدو زملاؤك في وضع سيء عند المقارنة بك ؟

؟ هل تطلب منى ألا أنجز عملي ؟

توقع أن تسمع ما يلى « لا بالطبع » ، وهنا تجيب ، « حسنا » ، ولا تزد على ذلك حرفاً . وإذا كان بوسعك الابتعاد أو المغادرة دون أن تتهم بالوقاحة ، فافعل ذلك .

؟ ما هي بالتحديد أوجه مسؤوليتي التي تقترح أن أتجاهلها ؟

توقع أن تسمع ما يلي في نبرة انفعالية للغاية ، « ماذا تعني ؟» . وهنا تكون إجابتك « حسنا » . أنا لا أفعل سوى تأدية عملي . وإذا ما كان عليّ أن أتهاون حسبما يبدو أنك تقترح على ذلك ، فلسوف أتوقف عن إنجاز جزء من العمل المنوط بي . غير أننى أريد أن أعرف أي جزء تريدنى أن أغفله جانبا ».

من شأن هذه الإجابة أن تخرس الشخص الآخر ، أو أنها قد تثير نقاشا حول المسؤولية والتفاني في العمل . وعليك أن تكون أكثر أهبة لهذا النقاش من الشخص الآخر .

؟ هل هناك سبب محدد يجعلك تفضل ألا أنجز العمل الذي أتقاضى أجرا مقابل أدائه ؟

إن الفارق بين هذا السؤال والسؤال السابق عليه أنه سيحول دفة النقاش بسرعة إلى موضوعات الإلتزامات والاستحقاقات إزاء العمل . وتوقع إجابة مثل، « عمَّ تتحدث ؟» . ومرة أخرى عليك أن تكون مستعدا لبيان مبادئك وقيمك بطريقة جلية ومقنعة ، متوقعا طوال الوقت ما قد يقوله خصمك على الأرجح .

٨ - ٣

لقد وضعت في موقف سيء أمام الزملاء

لم يكن اجتماع الموظفين هذا الصباح جيدا بالنسبة لك . لقد بدأ الأمر عندما تساءل الرئيس عن أسباب تأخر مشروع ما عن موعده المقرر . وقد بادر زميل بالإجابة ، وهو ينظر مباشرة إليك ، « إن بعضا منا أصابتهم مشكلاتهم الشخصية بالتشتت » ولقد أدركت أننا وجميع من كانوا بغرفة الاجتماع أن هذه الملاحظة الحادة كانت تشير إلى بعض المشكلات الصحية التي طرأت مؤخرا في أسرتك ، والتي كنت حريصا على عزلها عن مجال عملك . وفي دقائق قليلة قمت بمواجهة هذا المدعي المتجني .

هل تدرك مدى الغبن الذي تسببت فيه خلال اجتماع الموظفين صباح اليوم ؟

إذا كانت الإجابة بـ « لا » ساخرة فقد أتحت مدخلا مثاليا لأن تبدى الملاحظات التي طالما كنت تواقا للغاية إلى إعطائها . وإذا كانت شيئا من قبيل. « هل تشير إلى ملاحظتى بشأن التشتت الشخصى ؟» أو إذا أنكر الشخص أنه يعنيك أو قدم اعتذاره إليك ، فعليك بالمضى في توجيه ملاحظاتك على أى حال .

وفي انتقادك لهذا المسلك ، عليك باتباع الخطوات الأربع التالية . (١) ركز على ما قيل بدقة إضافة إلى ما رأيته أو سمعته تعليقا عليه ، وفي كلمات أخرى، كيف أن ما قيل قد أثار مشكلة ؟. (٢) برهن على مدى افتقار ما قيل إلى الدقة فيما يتعلق بعملك . (٣) عبر عما تشعر به إزاء الذي قيل . (٤) اطلب الإلتزام بالسلوك المحدد بدقة والذي تتوقع أن يتم في أى مواقف مستقبلية مماثلة . وخلال كل ذلك عليك بأن تكون ملتزما بالموضوعية ، متجردا من الإنفعال ، وبعيدا عن الإنتقام إلى أقصى حد ممكن .

إسأل نفسك عما تراه سببا لحدوث ذلك ، الأمرالذي سيجعلك تنظر إلى دوافع زميلك بأكثر قدر ممكن من الرؤية التحليلية والموضوعية . هل هذا الشخص كثير المعاناه ؟ ربما منتقص القدر من الآخرين ، ومن ثم فهو غير جدير بمواجهته . وأخيرا، ما مدى الحقيقة التي قد تكون فيما قال .

ما هى براهينك على أن أموري الشخصية تسبب تأخير المشروع ؟

إذا كانت الإجابة بعدم وجود برهان ، فاطب ضرورة التراجع أمام الرئيس . وحتى إذا لم يكن ممكنا حدوث ذلك ، فمن شأن هذا الطلب أن يشعر هذا

الشخص أنك على الأرجح ستكون أشد حذرا واستعدادا للرد الفوري عند أي تكرار لما حدث .

وإذا كانت الإجابة إنكاراً بأنك كنت المقصود بالإشارة التي قيلت في الاجتماع ، فعليك برفض قبول هذا الإنكار وصمم على الالتزام بمسلك أكثر ملاءمة للمسؤولية مستقبلا . وأضف ما تعتقده من أن الملاحظة غير الموفقة كانت أيضا انعكاسا صريحا عن شخصية هذا المتجنى .

وأخيرا ، فإذا تضمنت إجابة زميلك البرهان الذي يعتقده ، فكن على أهبة الاستعداد لتفنيده بعقلانية وهدوء . وليس في صالحك أن تتخذ موقع الدفاع أو مبادلة الهجوم .

هل تعتقد بضرورة قيام الزملاء بالحط من قدر بعضهم البعض أمام الرئيس ؟

إن أكثر الإستجابات حكمة قد تكون شيئا مثل « إذا رأينا خطأ ما ، فإن علينا إلتزاما بكشف ذلك حتى ولو تسبب في إصابة المتورط في الخطأ بالجرح». وافق كلية على هذا القول ، ثم أضف أن هناك حالتين لن تقوم فيها بذلك . الحالة الأولى هي عندما يفوق الإحراج قيمة الصدى العام للمشكلة ، وحينئذ يكون الإسرار بها إلى الرئيس هو الخيار المفضل . والحالة الثانية عندما تكون جاهلا لما كنت تتحدث عنه . كن بالغ الوضوح في أن تلك كانت القضية أثناء اجتماع الموظفين هذا الصباح .

٨ - ٤

زميلك يستنفد الكثير جدا من وقتك

لماذا تصر حشرة المكتب الطفيلية دائما على الإلتصاق بك ؟ لقد تجول هذا الشخص في غرفة مكتبك ثم ألقى بنفسه على أحد المقاعد القريبة منك . إنك على وشك أن تكون هدفا لشرح تفصيلي عما دار أثناء الحفل الذي أقامه موظفو المكتب الليلة الماضيـة والذي تخلفت عن حـضـوره . إن آخـر شيء يمكن أن تخسره هو نصف الساعة الثمينة التي على وشك أن تضيع من وقتك .

هل يمكن أن نتفق على موعد نلتقي فيه غدا ؟

إذا ما كان هذا الشخص على وشك تجاوز حدوده ، فما عليك سوى المبادرة لمقاطعته بحسم وإيجابية . ومن المرجح أن تكون الإجابة شيئا مثل « بالتأكيد . لماذا ؟ » . ويمكن أن تضـيـف ، « إن العـمل الذي أعكف عليـه يحـتـاج إلى كل دقيقة من وقتي » . ثم بادر مباشرة إلى النظر في التقويم للبحث عن وقت يمكن أن تخصصه له . وهناك فرصة جيدة لأن يقول هذا الشخص شيئا مثل «حسنا، لا عليك . إن الأمر ليس هاما » . قابل ذلك بابتسامة ثم قل له بصوت ودود «أراك في وقت آخر » أو أي قول مماثل .

وإذا أردت أن تبدو أقل جدية ، فأبدل السؤال بصيغة إخبارية عن كم العمل الذي لا ينقضي طالبا إرجاء الموعد .

وأيا كانت صيغة رد فعلك ، فلا تنسى أن تشكر هذا الشخص عند المغادرة.

هل يمكن أن أنهي ما أعمل به قبل التحدث في الأمر ؟

من شأن هذا السؤال إبقاء الشخص المذكور منتظرا حتى تنجز عملك . ويمكنك ، إذا راق ذلك لك ، الاستغراق في عملك دون الإنخراط في أي مناقشة

معه ، الأمر الذي سيجعله يغادر المكان خلال دقائق على الأرجح . أما إذا لم تكن ترغب في هذا الأسلوب ، يمكنك أن تقول له بعد فترة « إن هذا العمل أصبح يستغرقنى أكثر كثيرا مما كنت أتوقع . أخشى أنني سأكون مضطرا لموعد آخر ».

وكاستجابة بديلة منه فقد يقول « حسنا ، سأمر عليك لاحقا حين لا تكون منشغلا بهذه الدرجة » . وهكذا ينتهي الأمر .

أما إذا اعترض هذا الدخيل بمثل قوله « إن الأمر هام حقا » ، ولم يكن أمامك سوى القبول ، فإنك تكون على الأقل قد نجحت في إجباره على الإيجاز .

؟ هل يمكنك العودة في وقت لاحق حينما لا أكون منشغلا ؟

هذا السؤال يفوق السؤالين الآخرين في أنه سيطرد الشخص خارج المكتب. ويستخدم هذا السؤال عندما يكون عملك أكثر أهمية من أي اعتبارات تتصل باحتياجات الشخص المذكور . وحتى في هذه الحالة ،عليك الانتباه لترك الباب مفتوحا أمام الشخص المثابر لطلب الإستثناء .

٨ – ٥

تسبب ملحوظة " حادة " أو مزاح عملي في إلحاق الأذى بشخص ما

كنت مستغرقا في حديث شائق مع بعض زملاء العمل . وأثناء تبادل بعض القصص الطريفة ، سخر الزميل المعروف بسلاطة لسانه بين المجموعة من أحد مرؤسيك الذي يعاني من قصور في المعرفة .

؟ هل تعرف لماذا لم أضحك على هذه الملحوظة ؟

إذا كانت إجابة الزميل سليط اللسان « بنعم » وهو يدرك سبب امتعاضك ، اقتصر في إجابتك على مجرد ، « إنك على حق » ولا تزد شيئا . وبعد انقضاء ما بين ثلاث إلى خمس ثوان من التحديق في محاولة لانتزاع إعتذار منه ، بادر بالإنصراف .

وإذا تم الإعتذار فقل لدى مغادرتك الغرفة « أرغب في أن يكون الشخص موضع السخرية حاضرا لسماع ذلك ». وتعامل مع كلمة الإعتذار « آسف » التي تصدر عند صدق وإخلاص بطريقة أكثر تعاطفا ، وربما بابتسامة مع قول « أعرف » ، قبل المغادرة .

أما إذا كانت الإجابة عن السؤال تحمل صفة التحدي ، الرفض أو اللباقة فليكن ردك « دعني أقل لك لماذا أعتقد بأن ملحوظتك كانت غير ملائمة » . ثم أذكر الأخطاء فيما قيل ولا تبدي أي تعليق بشأن أهداف ودوافع أو شخصية الشخص سليط اللسان .

؟ هل ترى أي خطأ في الملحوظة التي تم إبداؤها ؟

توقع أن تسمع بأنها كانت ملحوظة خالية من سوء الطوية ولم يقصد بها أي ازدراء . كما قد يقال لك أن أسوأ من ذلك يتم تداوله في المكتب دون أن يشكو أحد . وقد تسمع أن الشخص سليط اللسان قد سئم من ردود الفعل اللاذعة على دعاباته البريئة المهذبة . بل إنك قد تتعرض للهجوم من قبل صاحب المزاح الحملي بأنك شخص متكلف أو تثير ضجيجا حول لا شيء .

إن الإجابة عن سؤالك ليست ذات أهمية في الحقيقة . وحتى لو كانت الإجابة اعتذاراً (لا تحبس أنفاسك) ، استخدم سؤالك كمدخل لتكرار ما سمعته تماما

ثم حدد على وجه الدقة ما أحدثه من أذى . وتجنب أن تبادر أو يتم دفعك إلى نقاش حول النوايا . دافع عن الحاجة إلى الحفاظ عليّ وحماية الكرامة واحترام الذات .

؟ كيف تشعر في رأيك أن تكون هدفا لسخرية عامة ؟

قد يطرح هذا السؤال منفردا أو قد يكون تابعا للأسئلة السابقة. فإذا كان هو فاتحة أسئلتك ، فتوقع أن يبادر إلى التملص من الأمر بقوله ، « عمّ تتحدث ؟» وبذا يكون الطريق ممهدا أمامك لإثارة جميع النقاط التي تنطوي عليها الأسئلة الأخرى .

٨ - ٦

زميل يتصرف برعونة

يواجه أحد زملائك عدة مصاعب في منصبه القيادي الجديد، وتنحو به الأمور من سيء إلى أسوأ . ولقد شاهدته يصرخ في اثنين من موظفيه على مرأى تام من نصف العاملين بالمكتب .

؟ هل تدرك كيف ينظر موظفو المكتب إلى الواقعة التي حدثت هذا الصباح عند مبرد المياه ؟

ماذا تفعل عندما ترى زملاء العمل يتضاربون في الأقدام . فهل أنت صديق جيد تفضل بذل القليل من الدموع مقابل اكتساب الكثير من المعرفة ، أم أنك عدو لا تريد سوى استدرار ضحكاتهم بالإطراء الكاذب ، والموافقة الخادعة أو بالإنكار الهدام ؟

وحالما تجذب الإنتباه إليك بهذا السؤال يصبح الطريق ممهدا للتعليق على ما رأيت وإبداء انطباعاتك عن تداعياته . احرص على أن تكون أمينا ولكن في رقة، ومواجها ولكن في تأييد .

وأيا ما كانت الإجابة تبريرية ، أو إنكارية أو لامبالية ، فعليك إبداء بيان محدد عن تأثير ما رأيته لتوك .

ما الذي تسبب فيما حدث بينك وبين اثنين من الموظفين عند مبرد المياه ؟

إذا كانت الإجابة « ليس شيئا يذكر » فبادر إلى بيان أسباب ما تعتقد أنه شي يذكر . ويهدف هذا السؤال إلى الانتقال مباشرة لمناقشة المسببات . كما أنه يتيح لصديقك الإطلاع الموضوعي على تداعيات أسلوبه في القيادة . ومن شأن التأثير المطلوب حفزه على التحدث .

ماذا يمكننى أن أفعل لمعاونتك في تجنب المواقف السلبية المشابهة لما حدث هذا الصباح ؟

يعتبر هذا العرض بالمعاونة أسلوبا رقيقا كبداية . وفي حالة رفضه فقد تكون مصرا على مواصلة جهدك بقول « أعتقد أنه بإمكاني معاونتك في تجنب الضرر الذي شاهدته اليوم . وفي الواقع ، لدى اقتراح محدد ، وربما إثنان ، أود مناقشتهما معك إذا رغبت في ذلك ».

٨ – ٧

زميل يتدخل في عملك

بعض الناس لا يعرفون معنى عدم التدخل في شؤون غيرهم . اعتاد أحد زملائك ، بصفة خاصة ، على التلصص بانتظام في نطاق مسؤوليتك . إنك تدرك

أن الاستفسارات حول مدى التقدم في إنجاز أعمالك لا صلة لها بالاهتمام بمصلحتك ، مثل هذا التقدم لا يؤثر في تقدمه هو بأي حال . وقد كانت أحدث مدخلاته قوله « ألم تنته من هذا العمل بعد ؟».

هل ترغب في إنجازه بدلا مني ؟

يطرح هذا السؤال بأسلوب توكيدي وقوي غير مباشر بما يعني « لا تتدخل في شؤوني » . وهو أفضل من الأسلوب المباشر خاصة إذا عبر عنه بطريقة غير عدائية ، نظرا لأنك لست في موقف عدائى كما أنه يشكل تحذيرا للطرف الآخر.

ومن المرجح أن تكون الإجابة معبرة عن الدهشة المصحوبة بالنفي مما يجعلك ترد بكلمة « حسنا » . وبإمكانك الاستمرار فورا في استكمال ما كنت تؤديه قبل هذا التدخل . أما إذا كانت الإجابة على غير المرجح هي نعم فكن متأهبا إما بإحالة جزء من عملك إليه أو إلى بيان عزمك الأكيد - رغم تقديرك لغرضه - في إكمال عملك بنفسك .

لماذا تسأل ؟

أيضا هذه طريقة قوية أخرى ، ولكن مهذبة تقول « اذهب لحال سبيلك » ، وهو يركز دون تردد على شرعية تساؤله . فإذا كان لديه سبب يدعوه للاستفسار عن مدى تقدم العمل ، فليس أمامك سوى الإقرار بذلك ومن ثم إعطاء البيان المطلوب . أما إذا كان متجاوزا لحدوده ، فمن شأن هذا السؤال إشعاره بذلك .

هل تظن أنه يتعين عليّ الإنتهاء منه ؟

من المرجح أن يصيب هذا السؤال زميلك المتطفل بالدهشة والإضطراب . فإذا كانت إجابته بنعم ، فقل « حسنا ، إن هذا يوضح كم تفتقر إلى معرفة

مسؤولياتي ونوعية النتائج التي أسعى للوصول إليها . وربما يتوجب عليك قصر اهتمامك على ما تقوم به من عمل فقط »

أما إذا كانت الإجابة بلا ، فقل « حسنا ، لقد تملكني بعض القلق عليك للحظة ».

٨ - ٨

زميل ينافسك بضراوة

من الأمور الواضحة والمثيرة للألم أن زميلا معينا يسعى للإطاحة بك ، محاولا جذب انتباه الرئيس ، مكافحا للاستحواذ على موارد المكتب وهو ما لن يكون إلا خصما من رصيدك ، ويسارع إلى إنتزاع التقدير عن الإنجازات التي قد يعزى تحقيقها إلى أي منكما . لقد قررت مواجهة هذا الأمر .

؟ هل يمكن أن نتفق على تحويل مبدأ أكسب أنا / تخسر أنت في أحد أوجه علاقتنا إلى مبدأ الكسب المتبادل ؟

إذا لم يكن الرئيس مدركا لمشكلة التنافس بين الموظفين ، فعليك أخذ زمام هذا الأمر ، وتوقع أن يثير هذا السؤال قولا مثل « بالتأكيد» أو « ماذا تعنى ؟ »، وحيث تكون إجابتك موضحة لما تتوقعه من تصرفات إيجابية في الحالات المشابهة مستقبلاً نظرا لما تعرضت له من خداع في الماضي . ركز على الإيجابيات التي ترغب في أن تراها مستقبلا بدلا من السلبيات التي كانت سائدة في الماضي .

أما إذا كانت الإجابة على السؤال شيئا مثل « مطلقا » ، إلا إذا كان ذلك يعني أنك تريد مني تقبيل قدميك » ، فستكون في موقف صعب . وكل ما يمكنك

فعله هو اللجوء لطلب المعاونة من نظرائك الآخرين أو من الرئيس أو أن تناشد الشخص المعنى تجنب إثارة أي حرب معك على الملأ .

وقبل أن تسأل الشخص الآخر أي أسئلة ، وجهها إلى نفسك . هل هناك أى فرصة للإنخراط في بيئة تنافسية في هذا المكتب ؟ هل تثير تصرفاتك ما يبرر للآخرين الإحساس بأنك مصدر تهديد لهم ؟ هل تميل إلى المظهرية ولفت الأنظار ؟

؟ ما الفائدة التي تجنيها من إغفال إدراج إسمي في التقرير السنوي ؟

لا شك أنك تلاحظ مدى ما يكتسبه هذا السؤال من قوة مقارنة بسؤال «لماذا أغفلت إدراج إسمي في التقرير السنوى ؟» . إنه يحافظ على إبقاء التركيز على الفعل بدلا من إتاحة الفرصة للشخص الآخر للخروج عن الموضوع في يسر . كن مستعدا لمجابهة أي تفسير يتسم بالمنطق لتبرير الحذف . وإذا ادعى الشخص أن ما حدث كان سهوا فقل « إذا أنا على يقين من أنك لن تمانع في إصدار إشعار بهذا المعنى لمن يتلقون التقرير . وسأكتب مسودة الصيغة حالا تمهيدا لتوقيعك عليها ».

أما إذا كانت الإجابة فظة بمثل « لا أرى أن اسمك يستحق إدراجه » ، فلن يكون أمامك من سبيل سوى رفع الأمر إلى الرئيس . غير أنه يجب عليك الحرص ألا تبدو كأنك تتوسل ، بل بادر إلى عرض بيان ما حدث بصورة مباشرة ، والأضرار التي تعتقد أنها لحقت بك ، واقتراح أي خطوات تصحيحية ترغبها من الرئيس لمعاونتك على الاستمرار . ولتأمين عدم تكرار ذلك مطلقا ، فلا تركن إلى الثقة في تقدير زملائك لعملك .

٨ - ٩

زميل يطلب معاونتك في التغطية على أدائه الضعيف

عادة ما يطلب الزملاء والأصدقاء منا إسداء العديد من الخدمات إليهم ، وهو ما يتوجب علينا القيام به إذا كان المطلب معقولا وفي متناول أيدينا . ولكن افترض أن الطلب يتضمن دفعك إلى التغطية على عمل رديء المستوى عن إهمال مقصود وبدون أن يبدى زميلك أي آسف أو ندم حقيقي لهذا الأداء المتدنى لعمله.

إن ما سبق هو ما حدث لك تماما ، فقد طلب منك التغاضي كلية عن الأمر.

وإذا ما قدمت التغطية المطلوبة ، فإنك في الواقع لا تسهم في معاونة صديقك، بل إنك بذلك تغش شركتك . لذا فقد قررت رفض طلب زميلك بتوجيه سؤال إليه .

◆ هل يمكن أن أعاونك في حل هذه المشكلة دون أن يضطر أي منا للكذب ؟

إنك تحقق هدفين بهذا السؤال ، أولهما أنك تعرض في وضوح منظومة القيم التي تؤمن بها ، وثانيهما أنك تقدم عرضا حقيقيا بالمعاونة. والراجح أن رد فعل زميلك على هذا السؤال أن الطريق الوحيد لحل هذه المشكلة هو « التلاعب بالموضوع قليلا» . وقد يواصل صديقك القول بأن هذا الأمر دائم الحدوث أو يحاول أن يستغل ذنب الخطأ كدافع بمثل قوله « إذا كنت حقا صديقي ، لبادرت إلى معاونتي بدلا من تلقيني درسا ».

وعليك ألا تقع تحت إغواء وقوع الخطأ ، فإنك تقدم المعاونة بالاستماع والعمل على وضع حل طويل الأمد . وعليك بتقديم وسيلة للخروج من هذا المأزق بما يحافظ على قيمك وتحجيم ما قد يلحق بصديقك من ضرر في حده الأدنى .

• كيف أتأكد من أن هذا المطلب لن يكون فاتحة لمطالب كثيرة بعده ؟

سيحاول الشخص مرة أخرى التأكيد لك أن هذا الإهمال لن يحدث ثانية وأن تغطيتك للخلل لن تكون هناك حاجة إليها مستقبلا . ويقع على عاتقك وحدك الوصول إلى قرار في هذا الشأن كما أنك لا ترغب في أن تمثل هذه المقاومة سابقة تحتذى .

• كيف ستغير من سلوكك للتأكد من أننا لن ننخرط في مناقشة مماثلة مرة أخرى ؟

إنك لا تهدف إلى الحصول على التزام بالتغيير ، بل تهدف إلى أن يضرب المثل على ذلك ، فإن الوعود قابلة لتنفيذها أو التغاضي عنها . في حين أن التغير السلوكي (مثل الانخراط في جماعة للمساعدة الذاتية أو العلاج ، أو إنهاء صداقات) هي أمثلة حية شاهدة على الحفاظ على الوعود .

ومن وسائل بذل المعاونة مناقشة البدائل التي قد يمكن للشخص اتباعها لمعاونته في تغيير مسكله . وبهذه الوسيلة فإنك تتجنب الكذب مع تقديم المعاونة له .

٨ – ١٠

زميلك يطلب منك قرضا

من الأمور الشائعة في المكتب لجوء الأشخاص إلى اقتراض قليل من النقود من حين لآخر لتناول الغداء أو ركوب وسائل الانتقال . ولست أنت بمنأى عن ذلك أيضا . غير أن الطلب الذي تلقيته للتو يفتقر إلى العقلانية حسب رأيك . فقد أزمع أحد زملائك على سداد مقدم لصفقة كبيرة من السيارات في الغد وسألك أن تقرضه مبلغ خمسمائة دولار أمريكى لحين إنهاء المصرف الذي يتعامل معه شهادة الإيداع في الشهر القادم . إنك تستطيع توفير مبلغ القرض، غير أنك لا تؤمن بأنها فكرة حسنة .

هل تثمن صداقتنا ؟

إنه سؤال أساسي جدير بالتوجيه . إن أكبر الأسباب وراء عدم إقراض نقود للأصدقاء ما ينطوى عليه من تهديد لسلامة علاقة الصداقة . فقد تحول مشكلة غير متوقعة دون رد ما اقترضه ، مما يخلق مشكلة بينكما لا حاجة لأي منكما إليها . ولدى تلقيك الإجابة التأكيدية « بنعم » على هذا السؤال ، استعرض هذه النقاط مضيفا أن الصداقة عندك فى منزلة أعظم أهمية من أن تعرضها للمخاطر . فإذا ما أصر على طلبه ، تشبث بدورك بهذا النهج في النقاش . ولا تتورط في الكذب بأنك لست قادرا على الإقراض ، خاصة إذا كان يعلم أنك تستطيع .

ما هى المصادر الأخرى التي ترى إمكانية حصولك منها على ما تحتاجه من نقود ؟

من المرجح جدا أن صديقك لم يسعفه الوقت لاستكشاف جميع خيارات التمويل البديلة ، فعليك تزويده بما تستطيع من مقترحات .

هل فكرت في الانتظار لحين انقضاء مدة شهادة الإيداع ؟

قد يجيب صديقك بأن صفقة السيارات المعروضة حاليا ذات فائدة لا يمكن إهمالها . اقترح عليه تدبر أمر الغرامة التي يتوجب عليه دفعها مقابل الصرف المبكر لشهادة الإيداع . فإذا كانت صفقة السيارات جيدة فعلا ، فإن الغرامة مقارنة بها تعتبر ضئيلة جدا .

وقد تكمن مشكلته الحقيقية في عجزه عن تقبل تأخر المنفعة . إنه يريد السيارات توا ولن يطيق الانتظار . فإذا راودك الشك في ذلك وجه إليه السؤال التالى « ما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث إذا انتظرت لحين انقضاء مدة شهادة الإيداع لشراء السيارات ؟» إن مجرد التفكير في ضرورة الإجابة على هذا السوال قد يجعله أكثر صبرا إلى حد ما .

٨ - ١١

زميل يحاول التدخل بأكثر مما يجب في حياتك الشخصية

إنك ستكون محقا وعلى صواب حينما تبذل كل ما في وسعك لتجنب أحد زملائك الذي يدس أنفه في الشؤون الشخصية لحياتك . إنه يبدى اهتمامه بشؤونك ، ويسعى لزيادة مشاركته في حياتك الشخصية بأكثر مما ترغب ، بل إنه دعا نفسه إلى حفلات خاصة خارج العمل لم تكن ترغب في أن يحضرها . ولقد تعرضت توا لسؤال منه حول عائلتك، مما شعرت معه بأنه يخترق خصوصيتك . لذا فقد قررت لفت انتباهه .

؟ هل ترغب في أن تعلم سبب إثارة هذا السؤال لضيقي ؟

لا تنتظر تلقي أي إجابة عن هذا السؤال ، بل استثمره كبداية لقول ما تشعر به من أن سؤاله يتجاوز ثرثرة المكاتب وينتهك حقك في الخصوصية . وقد ترغب في الإشارة إلى بعض الحالات المماثلة السابقة ، ولكن دون إحراجه. والأمر المهم هو التعامل مع الموقف الراهن وتكرار توجيه هذا السؤال في كل مرة يدنو فيها منك للوقوف على معلومات عن حياتك الشخصية .

؟ ما حاجتك إلى معرفة ذلك ؟

إذا أجاب بأنها مجرد مناقشة ، فقل « إذاً دعنا نتحدث في موضوع أكثر ملاءمة » ، وبين له سبب عدم ملاءمة سؤاله . وإذا ما لجأ للمنطق معبرا عن اهتمامه بعائلتك ، فعبر له عن تقديرك لهذا الاهتمام إلا أنك تجد من غير اللائق مناقشة مثل هذه الشؤون خارج نطاق دائرة الأسرة .

؟ هل توجه لآخرين مثل هذا السؤال ؟

أرجح الاحتمالات أنه سيقر بأنه لا يفعل . ولتكن إجابتك أن عائلتك في حاجة للخصوصية مثل حاجة الآخرين . وإذا أعربت أن ذلك بسبب اختلاف عائلتك عنه فأعرب له عن سرورك لذلك ، في حين أنك لست مسرورا بما يصاحب ذلك من فضول .

٨ – ١٢

تجنب بعض الأشخاص لك

تأهبت المجموعة للذهاب لتناول الغداء سويا ، مكررين عدم توجيه الدعوة إليك ، مما يشكل مؤشرا لديك بوجود اتجاه معين . ويبدو أنك لا تنتمي إلى

مجموعة المكتب التي تتناقل الأخبار ، بل بدأت تحس أنك ربما تكون محور أحاديثهم . كما بدأت أيضا في الشعور بالإرتياب إزاء مظهرك وصحتك النفسية. لذا ، فقد ذهبت للمشي خارج المكتب حيث تدبرت بعض الأسئلة الموجهة بعضها إلى نفسك والأخرى إلى من يتجنبونك .

؟ كيف طرأ التغيير عليّ . ما الذي أفعله مختلفا عن الآخرين ، أو ماذافعلت لأسبب الضرر لزملائي ؟

من شأن هذا السؤال أن يعرض نمطين من السلوك على مائدة البحث ، أولاهما التغيرات الحديثة في أسلوبك الشخصي وثانيهما أي آلام تكون قد سببتها للآخرين .

وإذا ما كنت غير قادر بكل صدق مع النفس على التفكير في أي تغيرات أو أى آلام قد تكون ألحقتها بآخرين ، فيجدر بك أن تعرض السؤال على زميل يكون محط ثقتك . أبلغ صديقك أنك قلق لما تلقاه من إعراض في العمل ، واسأله الإجابة المخلصة عن السؤال . وعند إفادتك بالإجابة تجنب سواء الدفاع عن تصرفاتك أو مهاجمة ما قد تراه من افتقاره للإحساس بالآخرين . اقتصر على توجيه الشكر له ثم انصرف لتحليل معطياته ، وحاول فهم أسباب ظهورك أمامه بالشكل الذي يعتقده . ضع خطة لتغيير المفاهيم الراهنة لزملائك .

؟ ما الذي يحدث في حياتي الشخصية بما يؤثر على حياتي الوظيفية وبالعكس ؟

إذا رأيت الناس يتجنبونك ، فليس لك سوى الخلوص إلى إحدى نتيجتين : إما أن شيئا قد طرأ على حياتهم أو أن شيئا قد تغير في حياتك . وإذا ما

اقتصر الذين يبدون أنهم يتجنبونك على شخص أو اثنين فافترض أن حياتهما هى التي تغيرت . أما إذا كان من يعرضون عنك هم الغالبية من أصدقائك وزملائك فافترض أن التغيير قد طرأ على حياتك أنت .

ويتعين أن يمثل هذا السؤال نقطة البدء نحو إعادة النظر في شؤونك . افحص نفسك بنظرة متدبرة وقاسية . اخرج من قوقعتك وانظر إلى نفسك بالطريقة التي ينظر بها إليك أصدقاؤك وعائلتك وزملاؤك . ولدى إتمام هذه النظرة الثاقبة والموضوعية ، سيتاح لك معرفة سبب تجنب الناس لك .

هل أصبحت أكثر ميلا إلى نفاد الصبر أو السلبية ؟

لعل أحد الأسباب التي تدعو الناس إلى تجنبك هو أن وجودك ليس باعثا على الإرتياح . فقد تكون دائم الإنفعال والصياح في الآخرين ، أو ربما تكون مفرطا في سخريتك . وقد تكون سهل الاستثارة لانتهاج موقف الدفاع عن أول بادرة للنقد . وقد تكون حريصا على استقصاء ما هو سيء في الناس قبل إعطائهم الفرصة لإبداء نواياهم الحسنة تجاهك . هل أنت مثير للسخط ، جاف المعاملة ، أو سيء الخلق ؟ هل تحتاج إلى المزيد من التفاؤل ، القبول أو البهجة ؟

٨ - ١٣

العلاقات الشخصية لم تعد مثمرة

لم تعد تدرك على وجه التحديد ما هى المشكلة ، غير أنك تعي أن علاقاتك مع المقربين منك (الزوجة ، الحبيب ، الوالدين ، الابن ، الصديق ، الزميل) لم تعد مثلما كانت أو مثلما يجب أن تكون . وفي حين تفكر مليا فيما ستقوله للشخص الآخر ، تتذكر الحكمة القائلة بتفضيل السؤال عن المقال .

ماذا ترى فيما يفعله كل منا مدعمـــا لعلاقتنا أو ضارا بها ؟

ينطوي هذا السؤال على ميزتين كبيرتين . أولهما في أنه يقر بأن كليكما مسؤول عن هذه العلاقة حيث لا يلقي السؤال باللوم على الشخص الآخر أو يضفي عليك صفات الشرير . وثانيهما أنه يطرح أمثلة للتصرفات الهدامة والبناءة . إنك تطلب من الشخص الآخر التفكر حول التصرفات التي تسهم في دعم العلاقة وتلك التي تلحق بها الضرر .

ومن الأهمية البالغة الإنصات دون اللجوء إلى المقاطعة . وفي الواقع ، فإن الإنصات دون إصدار أحكام أو اتخاذ موقف الدفاع قد يكون الخطوة الأولى تجاه إعادة الصداقة إلى عافيتها . وإذا ما استمعت إلى ترديد لأخطائك ، فتقبل ذلك كتعبير أمين عما يعانيه الشخص الآخر من غضب وإحباط . ثم كرر إلقاء السؤال مؤكدا على كلمتي « كل منا » و« علاقتنا » .

ما هى أفكارك لتحـــويل علاقتنا إلى ما يرغب كلانا فيها ؟

اطرح هذا السؤال لتوجيه مسار النقاش في اتجاه الأفعال الإيجابية . وركز باستمرار على النموذج المثالى المستقبلي الذي ترغبان سويا في إقامته ، وابتعد بالنقاش عن التطرق إلى الأخطاء التي ارتكبها كل منكما . ادفع المناقشة إلى أمور محددة واقترح بنفسك بعضا منها . واستكشف مدى استعداد كليكما الالتزام بانتهاج استراتيجيات تصحيحية .

؟ هل تعتقد بوجوب الحصول على مشورة من متخصص ؟

عليك الإقرار بالحاجة الماسة للحصول على معاونة تخصصية . إن الكثير من الناس يترددون في السعي للحصول على مشورة من طرف خارجي لشعورهم بأن مثل هذه المعاونة قد تصنفهم في عداد الفاشلين أو غير الأصحاء . وإذا استشعرت أن الطرف الثاني يشاركك نفس الرأي ، فأعرب عما تعتقده بشأن الفائدة التي سيجنيها كلاكما من المعاونة الخارجية . وركز على أهمية اللجوء لهذه المساعدة كعامل مؤكد على صداقتكما التي يبلغ حرصك عليها إلى حد البحث عن المشورة لتصحيح مسيرتها وإنقاذها .

؟ ما تكاليف استمرار هذه العلاقة ؟

يعتبر هذا السؤال اختبارا كاشفا للعلاقة الشخصية البينية كاختبارات ورقة عباد الشمس . وبصرف النظر عما يثيره هذا السؤال من ألم ، فلا مناص من العكوف على نظرة فاحصة أمينة داخل نفسك . إن الناس تتغير ، وكذلك العلاقات . ولعل كلاكما أو أحدكما لم يعد قادرا على الفواء بحاجات الآخر ، في حين يستطيع أن يفي بحاجات أخرى . وعليك إعادة تعريف وإعادة مناقشة هذه العلاقة . فما يتحتم عليك دعه يمضي ، وما تقدر عليه فبادر إلى انقاذه . كن متيقنا من استطاعتك التمييز بين أحلامك من جهة وبين ما أفرزته الأحداث الأخيرة من حقائق في علاقتكما .

٨ - ١٤

نمى إلى علمك أن صديقاً مقربا قد فقد ابنته للتو

ربما يكون وجهك هو أقسى ما يمكن لشخص ما أن يواجهه . لقد فقد زميل لك وواحد من أفضل أصدقائك ابنته في حادث منذ أربع وعشرين ساعة .

ولسوف تلتقي به وجها لوجه في غضون دقائق قليلة ، في حين أنك تفكر في القول المناسب لهذا الحادث . ومن الطبيعى أن تبدأ الحديث بالتعبير عن مدى أسفك لسماعك نبأ الحادثة ،غير أن ذلك لا يعتبر كافيا بين الأصدقاء المقربين . ولما كان الجميع سيرددون نفس الكلمات ، فلن يعتبره كلاكما ، على الأرجح ، أكثر من قول أجوف .

لقد وجدت نفسك في مأزق فعلي . إنك لا تريد إيذاءه أو التلفظ بشيء غير مناسب ، في حين ترغب في إبداء مساندتك له . إنك تعلم أنك لا تجيد فن المواساه ، إلا أنك ترغب في أن تكون عنصرا مهدئا . كما تدرك أيضا أن الحزن قابل لأن يزداد اشتعالا لا أن يخبو . لذا فقد قررت أن أفضل وسيلة هي دفعه هو للتحدث . وجه إليه عدداً قليلا من الأسئلة عن ابنته ، مبتدئا بالوقائع الأكثر واقعية ثم التدرج إلى الأمور الشخصية بمضى الوقت .

؟ أين كنت حين عرفت بالأمر ؟ ماذا كنت تفعل ؟

هذه أسئلة تسهم في إذابة الجليد ، وتهدف أساسا لتمهيد الطريق لمناقشات أكثر تعمقا . كما أنها تعين على أن يركز صديقك على ذكريات الأحداث الواقعية التي لا ترتبط فوريا بواقعة الوفاة . وقد تعمل أيضا على شعوره بالاسترخاء وإضفاء ألفة تشجعه على استمراره في الحديث . ولا يقدر أحد على التنبؤ بالمدى الذي قد يصل إليه أثناء الإجابة على السؤال . فقد تؤدي في انسيابها الذاتي إلى تدفق مشاعره وهو ما ترغب أن يوفق صديقك في إطلاقها . ومن المعلوم أن التنفيس هو أحد أهم الخطوات المبكرة في سلسلة الأحزان .

؟ متى رأيتها آخر مرة ؟

إذا أخفقت الأسئلة السابقة في إثارة ما يكفي ، وأحسست بحاجة صديقك إلى مزيد من التحدث ، فاطرح هذا السؤال أو أي سؤال آخر قد يكون أكثر

عونا له حسبما توحي حالته . غير أنه يجب عليك تجنب إرغامه أو التطفل عليه إذا ما أعرب بجلاء عن عدم رغبته المضى في التحدث عن مصيبته .

كيف ستتذكرها ؟

قد يعن أو لا يعن لك الإقتراب من هذا الموضوع بعمق . ومن المؤكد أنك لن تشرع في طرح مثل هذه الأسئلة العميقة ما لم تكن متيقنا من أن صديقك يشعر بالراحة للغوص معك في الحديث إلى هذا الحد .

كن مستعدا لمواجهة أي شيء ، نظرا لأن هذا السؤال قد يثير ذكريات إيجابية أو قد يفجر في العلن صراعا مكتوما ظل كامنا في علاقتكما . ومن المحتمل أن يعبر صديقك عن غضبه من ابنته لوفاتها ، وهو ما يعتبر استجابة صحية لموت أحد الأحبة ، فلا تعمل على إحباطه وتثبيط همته .

وفي هذه المرحلة من اللقاءات – وهو ما تضطلع به الآن – فلست في حاجة سوى تكرار أو إعادة صياغة ما يقوله صديقك لتحفيزه على المضي في التحدث، والتنفيس عن نفسه ، والتعبير الصحى عن أحزانه . كذلك يتوجب عليك أن تؤكد على أى مشاعر يعبر عنها بمثل قولك « لا شك أنه كان وقتا عصيبا عليك » أو « يبدو أنك كنت شديد الفخر بها ».

الفصل التاسع

٩

الاستجابة لأفكار الآخرين

يكمن أحد أهم الفروق بين المؤسسات التي تتسم بالحركة عن تلك التي تتسم بالثبات في كم وكيف الأفكار المستحدثة التي يتم توليدها . إن المؤسسات تنمو بالأفكار ، وبالمقترحات الرامية إلى استنباط وسائل أفضل لإنجاز الأعمال، وبالحلول الجديدة للمشكلات القديمة ، وبالإستراتيجيات الخلاقة لفتح مجالات عمل مستحدثة.

والمؤسسات التي تستطيع تحفيز موظفيها على التقدم بأفكار فعالة ، هي تلك التي يعرف موظفوها كيفية الاستجابة الداعمة لأفكار الآخرين ، حتى لو لم تمثل هذه الأفكار أفضل مجهود ممكن لواضعيها . وفي مثل هذه المؤسسات لن تجد ما يمكن أن نطلق عليه فكرة سيئة ، حيث يعمل الجميع سويا في استثمار جماعى لأفكارهم الخلاقة بما يحقق الصالح العام .

وتبين الأسئلة الواردة في هذا الفصل كيفية الاستجابة الملائمة لأفكار الآخرين ، بصرف النظر عن جودتها .

٩ - ١

يقترح عليك أحدهم فكرة سيئة

إذا لم تستطع استخدام فكرة شخص ما ، ربما لأن ذلك باهظ التكلفة ، أو غير مقبول من الآخرين ، أو غير منطقي ، أو يخالف بشكل ما قواعد العمل الخاصة بك . أما إذا قلت ، « إنها تكلف كثيرا جدا » ، « حاولنا ذلك من قبل »، أو « إنها لن تنجح » ، فقد تكون محبطا لاقتراح قد يطرح مستقبلا ويحقق كسبا محققا . فعليك بإدراك ذلك ، ودع الآخرين يكتشفون بأنفسهم نقاط الضعف في أفكارهم.

ما هو في رأيك أبرز مثال لهذه الفكرة ؟

قد ترغب في أن تسبق هذا السؤال ببيان عما يعجبك في هذه الفكرة وإذا لم يتمكن الشخص من تصور أى مشكلات كامنة بها ، أطلعه على انطباعاتك عن أشد الإحتمالات خطورة في نفس الوقت الذي تستحث هذا الشخص على إبداء مقترحاته للتغلب عليها . ويعتبر السؤال البديل التالى لذلك مباشرة أحد الوسائل التي تطلب فيها هذه المساعدة .

إذا استخدمنا فكرتك فماذا سيحدث إذاً ... ؟

أكمل هذا السؤال بالكلمات التي ستحمل الآخرين في المرحلة الاستكشافية التي تأمل في أن يتعلمها كل منهم قبل أن يطرح اقتراحه على الملأ . استخدم هذا السؤال لإبراز عيب محتمل أو حتمي فيما يقترحونه . كذلك فإن هذا السؤال قد يسهم في حد ذاته في اكتشاف فكرة صالحة للتطبيق .

ما هى مقترحاتك بشأن كيفية التعامل مع ...... ؟

إذا استطاع الشخص إدراك الإعتراضات الصحيحة على فكرته ، فلا تقل «حسنا ، إذاً ، هل أدركت لماذا لم نستطع استخدام هذه الفكرة » . وبدلا من ذلك أطلب المعاونة في حل المشكلات التي تثيرها الفكرة . وإذا كنت قد تلقيت بالفعل فكرة سيئة ، يجب أن توضح هذه المناقشة لكل منكما . ومن ناحية أخرى فقد تكتشف أن الفكرة صالحة بأكثر مما كنت تعتقد أصلا .

٩ – ٢

تلقيت نصيحة غير مرغوب فيها

يعتبر الرأى أحد أعظم الهبات المجانية ، حيث يبدو الناس في أى مكان تعمل به كرماء خلافا للعادة ، فيبادرون إلى عرض آرائهم عليك بشأن كيفية تطوير العمل الواقع في نطاق مسؤوليتك وتحسينه بصفة دائمة .

ولاشك في أنك لا تعارض الآراء الجديدة ، ولديك نفس اهتمام الآخرين لاكتشاف وسائل أفضل لآداء العمل ، غير أنك لا ترغب سوى في انتهاج الآخرين لما اعتدت عليه من ضرورة استطلاع رأى المعنيين أولا عن رغبتهم في الإستماع إلى آرائك قبل أن تبادرهم بها . ولكنك تدرك في نفس الوقت أن أي رد فعل دفاعي سيوسمك بأنك منغلق الفكر.

إذا أتيحت لى فرصة للتجربة الفعلية لرأيك ، فهل يتعين حصولى على موافقتك أولاً ؟

من شأن هذا السؤال إصابة الناصح الدخيل بالدهشة ، خاصة إذا ركزت على كلمتي « التجربة الفعلية» . ومن المرجح أن تكون إجابته « بالطبع » مشوبة

بالإضطراب ، والتي ستجيب عليها بكلمة « أشكرك » في صيغة حاسمة ولطيفة. وقد لا يثمر رد مباشر مثل « احتفظ بأفكارك لنفسك » بنتيجة من المرة الأولى ، غير أن ترديده لعدة مرات سيحقق النتيجة المرجوة .

وقبل أن توجه هذا السؤال ، سائل نفسك عما يقلقك من إبداء النصيحة . هل يملك زميلك بالفعل حجة مفعمة ، أو هل أصبحت أنت منغلقا إزاء أفكار الآخرين وتشعر بالخطر منها ؟

هل أعطيك الانطباع بأن عملى غير مثمر ؟

من المؤكد أن الإجابة المتسمة بالارتباك ستكون غالبا ، « لا ، لماذا تقول ذلك ؟»، وهو ما سيمنحك الفرصة لقول ، « حسنا، إن جميع النصائح التي تلقيتها هنا دون طلب منى تجعلني أشعر بالدهشة ». ثم تابع كلامك برد بعض من أبرز الأمثلة لنصائح ، تمتلىء بالإساءة ، وجهت إليك دون أن تطلبها . وإذا ما ذكرت بعضا من النصائح التي أسداها إليك محدثك ضمن النصائح الصادرة من الآخرين ، فإنه لن يشعر بأنه مستهدف بمفرده للهجوم عليه .

ما شعورك إذا أحسست أن الآخرين يوضحون لك كيف تؤدي عملك ؟

إذا سمعت شيئا مثل « أمر حقير » ، فأجب بأنه نفس الشعور إزاء النصائح غير المطلوبة ، خاصة إذا كانت متجاوزة للحد في رأيك . وإذا لم يفهم محدثك مغزى هذه الرسالة فقل ، « بل إننى شعرت تقريبا بنفس هذا الشعور حينما قلت لى ..... »

وأما إذا سمعت ما يلى ، « إننى لا أهتم بهذا إطلاقا » ، فأجب «وهو لا يهمنى أيضا . بل إننى ، في الواقع ، أرحب به ، فيما عدا حين ....»

ثم أكمل هذه الجملة بما يتناسب مع هذا الموقف . ولك الخيار في أن تتحدث عن اللهجة العدائية أو المهنية التي لمستها في النصيحة ، وقد يعن لك التعليق على ما تضمنته من كم مفرط في هذا الصدد ، أو قد تصف التصرفات البغيضة التي قام بها هذا الشخص حينما أخفقت في تطبيق نصيحته .

٩ - ٣

مدعي المعرفة الشاملة يصر على صحة رأيه

إن مجرد قيام الآخرين بإعطائك نصائح لم تطلبها أمر يختلف تماما عن إعطائها كأنها نصوص مقدسة . ولقد دأب أحد زملائك على دفعك - بصيغة تحذيرية - إلى مضاعفة مراجعتك لأعمال موظفيك . وكانت إجاباتك الدائمة على ذلك تتمثل في مواصلتك تطبيق فلسفتك الرامية إلى زيادة سلطات موظفيك بتخويلهم قدرا أكبر من المسؤوليات في وظائفهم وحيزا أوسع في تقدير كيفية أدائها .

لقد تم اليوم فصل أحد موظفيك من العمل لإتهامه بالسرقة من الشركة على مدار العام السابق . ولقد برع الموظفون في الإحتيال حتى عجزت وسائل المراقبة عن منع وقوع السرقات أو اكتشافها ، إلا في الوقت الراهن . وللآن تجد زميلك الذي يدعي معرفته بكل شيء في مكتبك قائلا« لقد قلت لك ذلك !»

ما الذي قلته لي ؟

ومن المؤكد أن الإجابة ستكون ، « إنك لم تكن تراقب موظفيك عن كثب بما يكفي » . وهنا فإنك أمام أحد خيارين في الإجابة ، أولهما توضيح ما تحقق من ازدهار لموظفيك تحت راية أسلوبك في القيادة معطيا نماذج محددة عن كم

الإنتاجية الفعلية كنتيجة للمعاملة التي تنتهجها معهم . ويتمثل الاختيار الثاني في شن هجوم عبر الأسئلة التالية :

هل تحب أن تسمع عما حدث حقيقة في هذا الموقف ؟

إذا لم يرغب مدعى المعرفة الشاملة سماع هذا الشرح ، فقل مثلا ، « إذا عليك المغادرة من فضلك . لدى من الأمور ما هو أكثر أهمية من أن أتيح الفرصة لمشاعر الزهو الطفولية التي تتملكك » .

أما إذا كان الشخص مستعداً للاستماع ، فاعرض عليه من الموقف ما يكفي فقط لتأكيد أن أى قدر من المراقبة العملية لم يكن يمنع دون حدوث المشكلة . وإذا ما كانت السرقة تتضمن أقل قدر من المساءلة القانونية ، فلا تفصح عن أي تفصيلات تزيد عما يجب أن يعرفه زميلك .

ما القيمة التي تراها فيما تقوله لى ؟

إنك تأمل في أن يضع هذا السؤال مدعى المعرفة الشاملة في وضعه الصحيح . ولهذا ، فإن جاءت الإجابة « ليس هناك قيمة معينة » ، فعلق بقولك ، « إذاً لماذا تقوله ؟ ».

أما إذا غمغم بشيء يدافع به عن نفسه ، فعبر له عن عدم اتفاقك معه مبينا الأسباب . وأوضح له أن مقولته ليست سوى محاولة للإهانة ، ثم أضف أنه لا تأثير لذلك في تدعيم علاقتك أو تحسين القدرة على العمل المثمر معا .

٩ - ٤

إبداء رأي يفوق قدرتك على الفهم

استدعاك رئيسك مع زملائك إلى مكتبه صباح اليوم وهو في حالة بالغة من القلق . لقد طرأت له فكرة بشأن العملية التي يريدك أن تختبر مدى جدواها

فوراً . وأثناء استماعك لشرحها ، تبينت فجأة أنك فقدت متابعتها منذ دقيقتين وبدأت الفكرة تبدو لك أشد تعقيدا مع كل جملة تنطقها . ولقد أصابتك الحيرة في كيف تتصرف . فهل تخفي حيرتك أملا أن يتصدى زميل آخر لتوضيح الأمر، أم تبدى اضطرابك آملا أن يعيد رئيسك الشرح ، أو أن تقر بأنك لم تعد تفهم شيئا . وأخيرا قررت أن توجه سؤالا توضيحيا لا يضعك أنت أو رئيسك في موقف سيء أمام الزملاء .

هل يمكن العودة إلى الجزء الذي يبدأ بـ .... ؟

وجه هذا السؤال في غمرة انهماك رئيسك في الشرح لتجنب فقدان الأمل نهائيا في الفهم ، وليكن ذلك حالما تفقد خيط متابعة الشرح.

وسيفقد هذا السؤال الكثير من أهميته إذا انتظرت طويلا . ومع ذلك ، فإن دعوة الرئيس لإعادة الشرح حتى بعد فترة وجيزة، من شأنه انتظامك في تيار الآراء السابقة التي لم يتسنى لك فهمها .

وإذا كان رئيسك يتمتع بروح الدعابة ، يمكنك أيضا توجيه السؤال التالي بطريقة مرحة للإشارة إلى فقدانك التام للمتابعة ، حيث تقول في ابتسامة خفيفة « هل يمكنك العودة إلى الجزء الذي يبدأ من إعرابك عن الرغبة في مشاركتك فكرة ما ؟»

هل يمكن أن أعيد صياغة هذه الفكرة للتأكد من فهمي التام لها ؟

لا تنتظر إجابة على السؤال ، وبادر بعرض الفكرة مستخدما كلماتك الخاصة ثم انتظر رد الفعل الموافق أو المعارض . وافعل ذلك سواء عند نهاية الشرح ، أو لدى توقف الرئيس لبرهة إذا أمكنك مقاطعتها دون إزعاجها .

؟ ما هى بالتحديد الفوائد التي تأمل أن تجنيها من هذه الفكرة ؟

بسماعك للفوائد فقد يتوفر لك فهم أفضل عن تفاصيل المبادرة التي فرغ رئيسك للتو من شرحها . أرجىء هذا السؤال لحين انتهاء الشرح .

٩ - ٥

المعلومات التي وصلتك غير ذات فائدة

أنت عضو في فريق يعمل في مشروع ما ، وتولى أحد زملائك تجميع بيانات لاستخدامها في المرحلة التالية لتحليل المشروع . ولقد كنت تنتظر هذه البيانات، التي وصلتك متأخرة يومين اثنين ، بصبر نافد ، وأسرعت في فتح المظروف متلهفا أن تشرع في الإضطلاع بدورك في المشروع . وأنك لم ترتبط بأي أمر فترة ما بعد الظهيرة حتى يمكن أن تبدأ بداية جيدة اليوم ، والإنتهاء غدا ، ثم السفر في أجازة لمدة أسبوع .

وعند مطابقتك للبيانات مع أوراق المشروع ، بدأ الإضطراب يخلي طريقه للإحباط الذي أفضى بدوره إلى الغضب . لقد نسف زميلك في الملل كل شيء حيث إن نتائجه جميعا كانت غير ذات قيمة .

وسواء كان ذلك بسبب الكسل أو عدم الكفاءة أو سوء الفهم ، فقد أخفق في أداء عمله . ولذا ، فقد قفزت متوجها إلى مكتبه حاملا الورطة بين يديك وفي رأسك .

هل تدرك أن هذا ليس هو ما نحتاجه لإكمال المشروع ؟

قاوم الآراء بأن تقول « ما كنت أتوقعه » بدلا من « ما نحتاجه لإكمال المشروع » . فمن المرجح أن يثير القول الأول خصومة شخصية ، إضافة إلى أنه ليس هناك من يهتم بما تتوقعه ، فالمهم هو المشروع ذاته .

وإذا أقر زميلك بعدم الكفاءة ،سواء في صيغة إعتذارية أو مثيرة للجدل ، فاشرح له مدى تأثير ذلك على عملك ، وأعد إليه البيانات لتصويبها . ولقد تنشأ الحاجة أيضا لإشعار بقية فريق العاملين عن هذا التأخير فضلا عن سببه .

أما إذا رفض الإقرار بفشله أو - وهو الأسوأ - رفض تصحيح ما تسبب فيه ، أبلغ فريق العمل أو المشرفين عليك ، حسب الحاجة ، بالموقف .

هل حال شيء بينك وبين توفير المعلومات التي نحتاجها ؟

إن هذه طريقة أكثر مرونة لإبراز عدم جدوى النتائج التي وصلتك . وهى تعطى الشخص المعنى فرصة أسهل لإشعارك بما يكون قد واجهه . والبديل هو اتباع النصيحة الواردة في السؤال السابق .

ماذا أستطيع أن أفعل لمعاونتك في تحسين هذا العمل ؟

إن أرجح الإجابات التي يمكن توقعها على هذا السؤال هي ، « ماذا تقصد ؟» ، وهو ما يفتح الباب أمامك لبيان أوجه القصور . وتذكر أن تقتصر على ذلك فقط ، وتجنب أن تنسب أى نوايا أو دوافع للجهد الذي أسفر عن تلك النتائج . قل رأيك في التقرير ، وبين مدى القصور فيه ، وأعلن توصياتك بالإجراء التصحيحى ، إذا اقتضى الأمر . ولا تسمح بأى سوء تفسير لهذا السؤال كأحد الوسائل للخروج من هذه الورطة.

٩ – ٦

أحدهم يسطو على أفكارك

لم تصدق أذناك ما سمعت ، لقد تسبب زميل لك كنت تعده صديقا في إصابتك بالحنق حين أنهى إليك بالتو نبأ الاعجاب الشديد الذي أبداه الرئيس لدى سماعه للفكرة الرائعة الكفيلة بخفض نفقات الطباعة بالشركة بنسبة عشرين في المائة مع الإرتقاء ببرنامج الاتصالات بالشركة في نفس الوقت . وتذكرت كيف أنك كنت قد طلبت أثناء تناولكما الغداء في الأسبوع الماضى ، رأى هذا الزميل في هذه الفكرة قبل أن تعرضها على الرئيس ، في الاجتماع المقرر عقده معه بعد غد . ولقد عقدت العزم على ألا تسمح له بالمضي في السطو على فكرتك .

من أين واتتك هذه الفكرة ؟

إن الإجابة على هذا السؤال ستحدد كيفية دخولك في مناقشة حول «السرقة» ، غير أن الهدف النهائي لهذا الانتقاد لن يتغير أيا كانت الإجابة . (بطبيعة الحال ، فقد يلجأ هذا الشخص بطريقة ما لاقناعك بأن الفكرة قد خطرت له قبل أن تحادثه بشأنها ، وأن هذه المحادثة كانت الدافع له للمضي فيها قدما) .

ولا تدع الفرصة تفوتك لدى تعقيبك على إجابته ، في بيان رأيك بشأن انتحال أفكارالآخرين ، خاصة وأن أفكارك تم عرضها على الرئيس من قبل شخص آخر إدعاها لنفسه . وقبل أن تشرع في مواجهة هذا الشخص ، حدد بدقة ما الذي تقبله كعلاج لهذا الأمر ، ثم بادر إلى طلبه .

هل أقوم أنا وأنت بإشعار الرئيس عن مصدر الفكرة ؟

هذا هو السؤال الأخير ، ما لم يكن زميلك السارق لفكرتك راغبا في التفاوض معك لإصلاح ما حدث بما يحظى برضائك . وعليك أن توضح بجلاء عزمك علي إبلاغ الرئيس بما حدث تماما سواء في حضور أو غياب هذا الزميل. وما لم يكن الزميل علي ثقة من حظوته لدى الرئيس أكثر منك ويخطط لاستراتيجية معركة « الكذبة الكبري » ضدك ، فإنه سيبادر إلي التراجع عن موقفه .

ويعبر هذا السؤال عن التأكيد الجازم على حقوقك ، وإبداء الغضب الشديد ، وتوقعك لتصويب الخطأ . وأبلغ زميلك بما لا يدع أي مجال للشك أن الرئيس يجب أن يحزن لسواء منك أو منه .

وإذا ما استشفت أن هذا الشخص يعاني من ندم حقيقي لما فعل ، ويخشى فصله من العمل ، فلك الخيار بين أمرين ، أولهما الإصرار على الفضل الذي تستحقه ، ويتعين عليك اللجوء إلي هذا الخيار إذا شعرت بأنه يتلاعب بك لخداعك أو إذا اعتقدت أن حصولك علي الشرف الجدير بك ضروري لانطلاق مستقبل حياتك المهنية . والخيار الثاني هو أن تتراجع عن موقفك متيحا لهذا الشخص فرصة حفظ ماء وجهه ، وقد تفضل هذا الخيار حال إبداء الشخص ندما صادقا أو إذا أحسست أن فرصة الانتصار لا تساوي آلام المعركة.

هل هناك أي سبب يدعوني لعدم الذهاب إلي الرئيس حالاً لإعادة الأمور إلي نصابها ؟

ينطوي هذا السؤال علي ما تشعر به من إهانة معنوية ، وطلبك التعويض عنها . ويشير هذا السؤال ضمنا إلي أنك قد تقتنع بما هو خلاف لذلك . وهناك

على الأقل إجابتان متوقعتان عليه ، أولهما نجاح زميلك في الدفاع عن زعمه بأحقيته بالفكرة ، وهو ما سيدعوك إلى التماس التراجع بلباقة . وثانيهما لجوء زميلك للإعتراف بخطئة ، واعتذاره عنه وطلبه العفو منك . وإذا استطعت العفو والنسيان ، فافعل دون تردد مثبتا أنك الأفضل . أما الإنطواء على الضغينة فمن شأنه التفريط في طاقاتك التي من الأفضل بذلها في جهود أكثر نفعا .

؟ إذا كنت الآن في مكاني ، فماذا أنت فاعل ؟

يدفع هذا السؤال القوي إلي عكس الأدوار وتقمص الشخصية الأخرى . وكثيرا ما يتم السطو علي أفكار الآخرين وعرضها ، فإنها أفكار ذاتية دون أي تفكير في العواقب أو فيما قد يسبب من آلام لصاحب الفكرة الأصلي . وبهذا السؤال تشير ضمنا عن وجود هذه الآلام وتطلب من زميلك التعبير عنها .

وإذا لم يستطع الزميل تقمص دورك أو رفض ذلك ، أبلغه عما تشعر به تماما ، وماذا تعتزم فعله تحديدا كنتيجة لذلك .

الفصل العاشر

١٠

تسويق الأفكار

يتمثل أحد أكبر تحديات العمل في السماح للمحيطين بنا بالإطلاع على طرائق تفكيرنا . وسواء كنا نقوم بتسويق أفكارنا لرؤسائنا ، أو مرؤوسينا ، أو زملائنا ، أو عملائنا، فإن نجاحنا يعتمد على قبول قسط معقول منها .

ويوضح هذا الفصل الأسئلة التي يجب أن تطرحها في المواقف المختلفة حين لا تحقق اقتراحاتك النتائج التي كنت تأمل فيها . وتتيح لك الأسئلة ممارسة الضغط بإصرار للحصول على نتيجة إيجابية لأفكارك دون اكتساب عداء الشخص الآخر .

١٠ - ١

سقوط الفكرة

لقد واتتك فكرة عظيمة لتحسين الخدمات التي تقدمها شركتك ، فبعد إنصاتك لطلبات وشكاوى العملاء ، رفعت إلى رؤسائك اقتراحا من شأنه جذب

المزيد من العملاء مع الاحتفاظ بالقدامى منهم . ورغم انقضاء ثلاثة شهور، لم تتلق أي رد عليه ، مع العلم بأن كل يوم يمر دون إضفاء عناية أفضل على احتياجات العملاء بمثابة فرصة ضائعة تتكبدها الشركة . ولما نفد صبرك ، سألت رئيسك عن مصير فكرتك ، فجاءتك الإجابة التالية « نأسف ، فأنت لم تقنعنا بأن فكرتك جديرة بالتطبيق ».

كيف لي أن أحولها إلى فكرة جيدة ؟

إن رد الفعل الفورى قد يتمثل في طرح السؤال التالي : « ألم أبين أن قضيتنا تكمن في حاجتنا الشديدة لبذل المزيد من العناية بعملائنا ؟» غير أن إظهار مدى الإحباط الذي أصيبت به لن يخدم قضيتك لدى رؤسائك . إن تسديد الطعنات لن يفيد على الأرجح في حصولك على الدعم الذي تحتاجه لتسويق أفكارك الحالية والمستقبلية .

إن السؤال أعلاه يحول بينك وبين اتخاذ موقف دفاعي، حيث إنه يتطلع للحصول على توصية إيجابية قد تساعدك في إنقاذ أحدث أفكارك وتضفي بالتأكيد أهمية على مقترحاتك التي قد تطرحها مستقبلا . ولاحظ أنك أشرت إلى فكرتك بحرفي «ها» في كلمة « أحولها » دون التأكيد على أنها تخصك ، وهو ما سيقلل من احتمالات نظر رئيسك للسؤال إلى أنه مجرد طلب خدمة خاصة بك .

والأمل أن يؤدي هذا السؤال إلى إجابة ترشدك إلى استراتيجية جديدة وأكثر توفيقا في دفع فكرتك إلى الأمام . أما إذا لم تحظ بهذا العون ، إلى حيلة بسيطة للضغط باختبار استراتيجيات بديلة مثل قولك « هل يفيد إذا ما...... »

ما هو السبب الرئيسي وراء عدم قبول فكرتي ؟

على الرغم من أن هذا السؤال ينطوى على إجابة سلبية ، فقد يكون – مع ذلك – فعالاً ، وربما كانت هناك مشكلة واحدة في فكرتك أدت إلى وأدها ، أكثر من كل العيوب الأخرى مجتمعة . ولدى علمك بهذه المشكلة فستكون في وضع يسمح لك بمراجعة الفكرة لاجتثاث هذه المشكلة.

وقد تحمل إجابة رئيسك مفاجأة أكثر مدعاة للسرور إذا ما أفضى إليك بأنه قد أسيىء فهم الفكرة . وقد تستطيع هنا أن توضح له أنه لن يكون هناك مبرر لشعور المستويات العليا من الإدارة بأى قلق ، وهو ما قد يدفعه للترحيب بإعادة عرض الفكرة بعد قيامك بإدخال تغييرات ظاهرة عليها لإزالة أى لبس أو سوء فهم ..

ماذا تقترح لتعديل أسلوبي لطرح أفكاري مستقبلاً عليك لتحسين طرق أدائنا لأعمالنا ؟

في الوقت الذي يهدف فيه هذا السؤال للحصول على مشورة مستقبلية ، فهو يوضح للرئيس بقوة ودون مواربة أنك مازلت مقتنعاً بمزايا الفكرة المرفوضة . استخدم هذا السؤال كمدخل إلى مناقشة مثمرة مع رئيسك حول أولويات الإدارة العليا وكيفية قيامك بمواءمة أفكارك للتوافق مع هذه الأولويات بصورة أكثر إقناعا .

١٠ – ٢

دقتك رهن التحدي

تم تخويلك بإجراء استقصاء للرأي بين موظفي المكتب . لذا ، فقد أعددت استبيانا لاستطلاع الرأي في هيكل الشركة حظى بموافقة سريعة من الإدارة

العليا، حيث أشرفت أنت على توزيعه بين الموظفين . وبعد استيفاء البيانات، قمت بتحليلها ليتسنى لك رفع نتائجها إلى رؤسائك . غير أن الرياح لم تأت بما اشتهت السفن ، حيث قوبلت أول شريحة على جهاز العرض ببوادر من الشك، حيث ذكر أحد نواب الرئيس ، دون أن يلجأ للتحذير ، أن البيانات مليئة بالأخطاء والافتراضات التي جانبها الصواب . وبعد استماعك إلى هذا الاعتراض ، بقيت على اقتناعك بدقة بياناتك .

ما الذي يدعوك للاعتقاد بوجود مشكلة في البيانات ؟

حينما يظل من يوجه إليك الاتهام على غموضه ، استخدم هذا السؤال للنفاذ إلى جذور الخلاف . ولدى نجاحك في استخلاص ما يقلقه تحديدا ، فقد تكتشف أنكما لستما على خلاف مطلقا . ويعتبر انقطاع الاتصالات بين الأطراف المتهم الأكبر والمتكرر وراء ما يبدو من صراع الأفكار ، حين يخفق طرف ما - ببساطة - في فهم الطرف الآخر . ويمهد هذا السؤال الطريق لإصلاح نقاط الخلل في هذه الاتصالات .

لاحظ أنه لا يجب عليك تعديل الاسم « البيانات » إلى الضمير « بياناتى » . واحرص دائما على أن تنأى بنفسك كلية عن البيانات التي تجمعها ، وذلك لأسباب ثلاثة . أولها : أنها لا تنتمي إليك في حقيقة الأمر ، حيث لا « يملك » أحد المعلومات. وثانيها : أن الاحترافي الحق يتجنب الإفراط في استخدام مثل هذه التعبيرات المظهرة للذات . وثالثا : أنه حينما يوجه المنتقدون سهامهم إلى العمل الذي أنجزته ، فعليك بالابتعاد عن مصيدة النيران .

ويهدف هذا السؤال إلى تعلم الدوافع وراء الهجوم ، الذي قد تكون سياسية وليس لها سوى أدنى صلة بأسس ما قمت بعرضه . كما أنه سيساعدك في

تقرير كيفية الإيفاء باحتياجات المعترض . ولدى مواجهتك للاعتراض ، تسلح بالبيانات الموثقة وليس بالمشاعر . وبدلا من أن يطغى عليك الإحساس بأنك هدف للهجوم ، اعتبر نفسك والمعترض في مهمة مشتركة معا للكشف عن الحقيقة . وتذكر أن طائرتك الورقية تحلق وهى عكس الريح وليست وهى معه .

؟ هل ترى أنه من المفيد لى إعادة فحص البيانات ثم الرجوع بالنتائج إليك على الفور ؟

عندما يتضح لك أن بياناتك ، وليس شخصك ، هى الهدف من التحدى ، يكون السؤال أعلاه هو المناسب . وإذا راودك أقل قدر من الشك في أن المعترض قد يكون محقا ، فلا تقل أكثر من ذلك . وإذا كنت ، من ناحية أخرى ، واثقا من صحة نتائجك فقد ترغب في تأكيد أنك قد تحققت من المعلومات الخاصة بك، ولكن يسعدك أيضا إعادة تأكيد ما توصلت إليه من نتائج لتزويد المستمعين بنفس القدر من الثقة الذي تتمتع به .

وإذا ما تخلى المتحدث عن موقفه أو أفادك بألا تهتم بالتحقق من البيانات فلا تستمر في عرض نتائجك ، حيث إن مبررات التوصيات التي كنت على وشك أن تطرحها قد أصابها رذاذ الهجوم .وسيكون من الضرورى عند إلقائك لملاحظاتك الختامية الإشارة لمرة واحدة على الأقل إلى شمولية التقرير .

١٠ - ٣

أمانتك رهن التحدى

إيمانا منك بإطلاع رئيسك على مجريات الأمور، فقد قمت قبل ثلاثة أشهر بإبلاغه عما دار بينك وبين أحد العملاء وأدى إلى تبرم العميل من الخدمة التي

قدمتها له وبعد الاستماع إلى شرحك للموافقة ، أخبرك الرئيس بألا ينتابك القلق إزاءها . غير أنه حين تقدم العميل بشكوى إلى مكتب الخدمة المثلى ، تغير موقف الرئيس واتهمك بالتغطية على حقيقة ما حدث لحماية نفسك . ونظرا لأنك كنت صادقا إلى أبعد درجة بشأن هذه الواقعة منذ البداية ، فقد رفضت قبول هذا الاتهام بالإزدواجية .

؟ ما دليلك الذي أسست عليه اتهاماتك بعدم الأمانة ؟

انصت جيداً إلى الإجابة . إن تسجيل ملاحظات عنها سيساعدك في تذكر كل شيء كما أنه سيضع الطرف الآخر في موقف الحذر وتوخي النهج الدفاعي. لا تبدي أي رد فعل حتى تستمع إلى كلامه كاملا . فكر في الموقف من منظور من يوجه إليك الاتهام قبل أن تتأهب للدفاع ، وهو ما سيساعدك في تصفية أى سوء فهم . ونزع فتيل الإشعال من الموقف ثم صياغة موقف ضاغط تثبت به صدقك .

لاتقبل أي افتراضات غامضة أو نصيحة للتغاضي عن الأمر . وفي معظم أماكن العمل فإن مجرد اتهامك بعدم الأمانة سيجعل منك مذنباً ما لم تثبت براءتك . وما لم تتم تبرئة ساحتك بكل قوة من ارتكاب الخطأ ، فإن الانطباع الذي سيسود لدى الناس لعدة أشهر سيربط بينك وبين حدوث سلوك ما غير أخلاقي .

وإذا رفض الرئيس بيان دليله على الاتهامات ، فاطلب منه سحبها رسمياً من أي شخص يكون قد أحيط بها علماً . وفي الحالات الحرجة ، فقد ترغب في الحصول على مشورة قانونية . وليس من شك في أن الاحتفاظ بسجلات خاصة بك عن جميع هذه الحالات سيكون مفيداً على الدوام .

؟ ماذا ترغب في أن أفعله مختلفا في المرة القادمة ؟

إذا اتسمت تصرفاتك بالمسؤولية ، فقد تستطيع قول « هذا ما فعلته بالتحديد». أما إذا لم تتسم بالمسؤولية ، يمكنك أن تؤكد للرئيس التزامك في المرة القادمة.

وإذا كان المطلوب تنفيذه في المرة القادمة غير عملى ، أو غير معقول ، فعليك بيان ذلك ، وشارحاً المشكلات الكامنة في الاقتراح باتباع منهج « ماذا لو......» « إذا فعلت كما تطلب وكان رد العميل .... ، فكيف أتصرف إزاء ذلك ؟» . وإذا استطعت بهذه الطريقة تعرية افتقار هذه التوصيات للتطبيق العملى ، فقد يؤوب الرئيس إلى رشده .

؟ لماذا ، في رأيك ، قمت بهذا التصرف ؟

على الرغم من أنك لم تكن تمارس أى خداع ، فإن تصرفك قد لا يرقى إلى المستوى الذي يتوقعه رئيسك . ويوفر لك هذا السؤال فرصة لإظهار سبب عدم إمكان بلوغ هذا المستوى في ذلك الموقف .

وإذا كانت الإجابة « لا أعرف » ، وضح له كيف أن الظروف المحيطة بالموقف دفعتك إلى التصرف بمثل ما حدث . وإذا تضمنت الإجابة حكما يوحي بسوء الطوية أو ضعف الشخصية ، فبادر إلى تصويب رأى الرئيس في أدب ولكن بحزم .

١٠ – ٤

يقولون إن الوقت غير ملائم لفكرتك

لقد كنت تفكرمنذ وقت طويل في الحاجة إلى تدريب الموظفين الإداريين بالشركة . ولم يكن معظم الموظفين قد انخرطوا في تدريبات لتطوير مستوياتهم

المهنية حتى الآن ومنذ التحاقهم بالعمل . ولقد رحب الرئيس بهذه الأفكار طالبا منك مراجعة البرامج التدريبية المتاحة . غير أنه عند عرض المشروع عليه في صيغته النهائية ، وجدت موقفه مغايراً بسبب انخفاض الأرباح وعدم رغبته الإنفاق على التدريب في هذه المرحلة قائلا « إنه ليس الوقت المناسب لتحمل هذا القدر من النفقات» . ولقد كظمت غيظك من هذا الموقف وبادرت بتوجيه الأسئلة التالية له .

؟ متى يكون الوقت ملائما لتطوير الموظفين الإداريين ؟

ينطوى هذا السؤال على قدر من الهجوم ، ويوحى بعدم إعطاء صانع القرار أهمية لكفاءة الموظفين الذين تقترح تدريبهم . وإذا شعرت بأنه يفتقر إلى الإنصات أو الحصافة تجاه موقف الإدارة ، فما عليك سوى إلغاء الكلمات الثلاث الأخيرة من السؤال . وأيما كانت الإجابة ، فكن مستعدا لإعطاء ملخص عن القاعدة المنطقية للتدريب مع الحرص على أن يبدو قرار التأجيل بداهة أمرا يفتقر إلى الحكمة بالنسبة للإدارة (وليس بالنسبة لك فقط) ، مما يحفز على التطبيق الفوري لبرنامج التدريب .

وإن لم يتحقق ذلك ، فإن هذا السؤال سيؤدي إلى بيان الوقت الأكثر ملاءمة لإعادة التقدم بمشروعك . وقد يكون مفيداً إشعار الإدارة - بعد هذه المقابلة - خطيا بموافقتك على التأجيل لحين انقضاء الظروف التي بينتها الإدارة ، الأمر الذي سيقطع الطريق عليها لنفي ما تم بحثه أثناء المناقشة .

؟ إذا أمكن إدخال تعديل على هذا الاقتراح ليتناسب مع الظروف الراهنة ، فماذا يكون التعديل ؟

لا تقبل الإجابة بكلمة « لا شيء » ، بل بادر - عند الضرورة بعرض بعض التنازلات انصت بعناية لما تبديه جهة الإدارة من مقترحات واهتمامات بما

يعاونك على تقرير ما قد تدخله من تعديلات على مشروعك للتغلب على الاعتراضات الخاصة بالتوقيت .

؟ هل أنت مستعد لتطبيقه على أساس "حدد موعداً" ؟

إذا أخفقت في إقناع الرئيس بإعادة النظر في موقفه عبر السؤال الأول ، حاول الحصول على موافقته بتحديد موعد بديل ، وأثبت هذه الموافقة – إن حدثت – خطيا إن أمكن . ثم واظب على تذكيرها بالموعد من وقت لآخر متجنباً إشعارها بأنها مطاردة .

وفي حالة رفضه للموعد البديل ، اطلب منه تحديد موعد بنفسه مؤكداً على أهمية تحديد الموعد بالنسبة لخططك.

١٠ – ٥

يقولون إن فكرتك غير واقعية

تبارى الزملاء أثناء اجتماع اليوم في إطلاق العديد من الأفكار الهادفة لتحسين الإنتاج . وفي خضم هذا التبادل للأفكار ، طرأت على ذهنك فكرة خلاّقة غير مسبوقة أثارت دهشة الجميع بما فيهم أنت . وأثناء الإجتماع كان شعورك بفاعلية الفكرة وتأثيراتها المحتملة يتنامى بشكل مطرد . غير أنه لدى قيام المجموعة بتقييم الحلول العديدة المقترحة ، جاءت فكرتك في أدنى القائمة . ونظرا لتمتعها بقدر عال جدا من الابتكار والإبداع ، فقد صنفها المجتمعون بأنها غير عملية وغير واقعية مما جعلك لا تتخيل كيف غاب عليهم توضيح فوائدها .

ما الذي وجدتموه بعيدا جدا عن الواقعية في هذه الفكرة ؟

إذا قلت « لماذا تجدون فكرتي غير واقعية ؟» تكون قد وقعت في ثلاثة أخطاء. أولها : ما يحمله من نبرة متحدية ، وثانيها : إن كلمة « فكرتي » تدل على أنك تنظر للأمر كمعركة شخصية ، وثالثا : إن هذا السؤال يفتح الباب أمام جميع الإجابات .

وعلى النقيض ، فإن السؤال المقترح ذو صبغة تحليلية ، ويدعو إلى التحليل غير المتحيز ويصل إلى هدفه من أقصر طريق . وإذا استطعت دحر أكبر الاعتراضات على فكرتك منذ البداية ، ستتولد لديك قوة دفع في التغلب على باقي الاعتراضات الأكثر ضعفا .

وتأكد من اعتمادك دائما على البيانات في صراعك مع الاعتراضات متجنباً أن تطغى المشاعر على المواقف والأحكام .

ما الذي يعجبك في الفكرة ؟

ينطوي هذا السؤال على هدفين ، أولهما : إجبار الطرف الآخر على التفكير الإيجابي في فكرتك ، وثانيهما : أن الإجابة قد توحي لك بكيفية التأكيد على صلاحية الفكرة للتطبيق العملي بأسلوب يحظى بالأهمية لدى المعترض .

ونظرا لأنك لا ترغب في أن تكون الإجابة بكلمة « لا شيء » فلا تبادر بإلقاء هذا السؤال ما لم تكن متأكدا من أن اعتراض الشخص الآخر يتركز فقط على مدى صلاحية التطبيق .

؟ كيف يمكن تعديل الفكرة لجعلها أكثر واقعية ؟

تكمن براعة هذا السؤال في أنه ينقل المعترض إلى صف الفكرة بهدف المساعدة في تحسينها . وإذا رفض الشخص المعاونة أو عجز عن اقتراح أي تحسينات ، فإنك لن تخسر شيئا .

١٠ – ٦

تم تصنيف الفكرة بأنها باهظة التكلفة

توجد على بعد خطوات من مكتبك ، أماكن قليلة جيدة ومعتدلة الأسعار لتناول الطعام . ولقد اقترحت تحويل أحد المخازن القديمة والمهجورة إلى غرفة صغيرة لتناول الطعام مع تجهيزها بثلاجة ، وفرن ميكروويف ، وبعض المناضد والمقاعد . ولديك الاقتناع بأن تكاليف التجديدات والتجهيزات سيتم تغطيتها وزيادة في غضون عام واحد ، كما أن ارتفاع الروح المعنوية للموظفين سيسهم في رفع مستوى الإنتاج إضافة إلى تخفيض الوقت المستنفد في تناول الطعام . غير أنه لسوء الحظ ، نمى إلى علمك أن الإدارة العليا ترى هذا الاقتراح باهظ التكلفة .

لقد أتيحت لك فرصة الالتقاء مع المسؤول الأول عن المالية لمناشدته إعادة النظر في رأيه ، لذا فقد عزمت على أن تطرح الأسئلة « الصحيحة » .

؟ كيف تحدد " باهظ التكلفة " ؟

إن الإجابة على هذا السؤال ستحدد ما الذي تواجهه . وإذا حددت الإجابة مبلغاً معيناً فاستفسر عن المبلغ الذي لا يعتبر باهظا جدا ، ومن ثم راجع

الرسومات لتقرير ما يجب عمله في حدود هذا المبلغ لإعداد غرفة الطعام ، حتى لو كانت دون المستوى الذي تأمله .

وإذا كانت الإجابة بمثل « أي شيء لا يسبب وقوعنا في مأزق هذا العام » ، فبادر إلى شرح مزايا المطعم وكيف أن رفع الروح المعنوية للموظفين وخفض الوقت المستقطع من العمل سيسهم في تحسين النتيجة الختامية .

؟ إذا استطعت بيان أن الفكرة ستؤدي إلى تحسين أرباحنا. فهل ستؤيدها ؟

يكاد يكون من المستحيل أن تكون الإجابة شيئا آخر غير « بالطبع » ، ولكن كيف تعتزم أن تبين ذلك ؟ . عند ذاك أطلب مهلة ليوم واحد لإعداد تحليل يوثق الفوائد التي ستنجم عن غرفة الطعام ، أو إذا كان لديك تحليل جاهز فاعرضه عليه .

ومع أن رجال المالية يقتنعون بالأرقام المبينة في الأوراق ، يجب عليك التأكد من أن تحليلك يتميز بالإقناع ، والواقعية والصمود ، مع صياغته بالطريقة التي يحبها هذا الشخص . كن متعاونا بعيدا عن الغرور أثناء شرح ما أنجزته .

١٠ - ٧

يشتكون من عدم فهم الفكرة

طرأت لك خلال العطلة الأسبوعية فكرة رائعة بشأن كيفية تحسين التعامل مع شكاوى العملاء الهاتفية . ولقد استغرقت عشر دقائق في مراجعة تفصيلية لخطتك مع مشرف خدمة العملاء ، شارحا فوائدها ومبينا بالتحديد رؤيتك في

كيفية تطبيق موظف إدارة خدمة العملاء لها . ولم يطرح المشرف أية أسئلة أثناء الشرح . ولدى سؤاله عن رأيه في الفكرة بعد انتهاء الشرح - قالت « لماذا نفعل ذلك ؟ ما وجه الاختلاف فيما نقوم به الآن ؟ لا أفهم ماذا تريد منا أن نفعله ».

ولتجنب إبداء رد فعل غاضب أو ناقد لقدرته على الاستماع أو شن هجوم على مستوى ذكائه ، ما عليك سوى طرح الأسئلة التالية في هدوء .

؟ ما الذي لم تفهمه بالتحديد ؟

إذا زعم هذا الشخص أنه لم يفهم أي شيء ، أعد تنظيم طريقة عرض فكرتك ، وابدأ من جديد مستهلا بملخص لها يحدد أكبر مزاياها وخصائصها قبل الشروع في شرحها بالتفصيل . وأثناء الشرح ، تأكد من حدوث الفهم بسؤال أو بقراءة ما يبدو من سمات غير ناطقة للشخص المعني . وحذار من ارتكاب خطأ الحديث بنبرة أعلى ما لم يمثل الصوت مشكلة في المرة الأولى ، بل قد يقتضي الأمر الحديث ببطء أكثر . كذلك تجنب الحديث بلهجة تتسم بالخضوع أو الحنو .

وإذا ما كان الشخص قد غفل عن متابعة بعض الأفكار فقط ، استخدم هذا السؤال لمعرفتها ومن ثم توضيحها ، ولا تفقد جهدك إزاء الإعادة . تذكر أننا كثيرا ما نكون مخطئين بخلط أفكارنا مع ذواتنا إلى حد فقد القدرة على شرحها بإيجاز للآخرين . وبتعبير آخر ، إن سوء الفهم قد يكون صنعنا نحن .

؟ ما مدى ما فهمته ؟

هذه في الواقع طريقة أكثر مصداقية لصياغة السؤال السابق ، فقد لا يكون مندوب إدارة خدمات العملاء مضطرا إلى المصداقية في بيان حجم ما لم يفهمه

ولكن مع طلبك منه بيان ما يعتقد أنه قد فهمه ، يمكن لك إجراء اختبار بسيط للتحقق من هذا الفهم . وبمقدورك الآن تكرار النقاط التي غفل عنها الشخص .

؟ لماذا تعتقد أنك عانيت في فهمي ؟

يرجع ذلك إما إلى أنه لم يكن يستمع جيدا أو إلى أنك لم تكن تشرح جيدا . وبصرف النظر عن فكرتك الراهنة تحديدا ، فإن لك تاريخا طويلا من العلاقات معه . لا تكتفي بمجرد إزالة اللبس في الفهم هذه المرة ، بل تعمق إلى جذور سوء الفهم لتجنب احتمالات تكراره مستقبلا . احرص على معرفة رأيها بشأن هذا الاتجاه في المكاشفة ، واشركه في رأيك بروح من التراضي ، وبادر إلى إجراء عملي لإرساء القواعد للمستقبل .

؟ هل سمعتني أقول أن ...... ؟

أكمل السؤال بإحدى النقاط الأساسية في فكرتك واصل هذا النهج مع إضافة نهايات أكثر تطورا للسؤال حتى تبلغ حد إشعارك بفقد قدرتها على المتابعة .

الفصل الحادي عشر

١١

ارضاء العملاء مثيرى المتاعب

حينما يضعك سلوك العميل في موقف صعب ، فإن الحاجة إلى اتخاذ موقف حاسم بلباقة تكون أكثر أهمية منه في حالة التعامل مع الموظفين والزملاء ، بل وربما مع الرؤساء . إن العميل ملك غير متوج ، وهكذا يجب التعامل معه . ومن ناحية أخرى ، يجب عليك المبادرة باتخاذ إجراء ما إذا تسبب سلوك العميل في إثارة المشاكل . وتهدف الأسئلة الواردة في هذا الفصل إلى معاونتك في تحديد احتياجاتك إزاء تصرفات العملاء بوضوح دون أن تكون مسيطراً ، أو هجومياً ، أو عدوانياً .

١١ - ١

ادعاءات خادعة

يدعى عميل - خطأ - بأنك قد عرضت عليه - من قبل - أسعاراً أقل من تلك التي تبيع بها . وقد يكون ذلك مناورة خادعة من قبل العميل آملا في أن تقع في شراكها ، كما قد يكون مجرد خطأ عن حسن نية . اختر سؤالا مناسبا لما تعتقده بشأن نية العميل .

هل أطلب معاونتك في شيء قد يساعدني في تقديم أفضل خدمة لك ؟

كُنْ مستعداً لتلقي إجابة من اثنين هما : « ما هي ؟» أو « بالتأكيد » . وفي أى الحالتين ، فأنت في وضع يتيح لك الحصول على الأمانة التي تبتغيها .تجنب إحراج العملاء ، ولا توجه اتهاما إلا إذا كنت تواقا للمناقشة وعازما على خسارة هذا العميل .

بيّن السلوك المحدد الذي ترغب فيه في مثل هذه الحالات ، ووضح سبب هذه الرغبة في تعبير يمكن للعميل فهمه . وأخيراً ، اطلب التزاما ما باتباع هذا السلوك المرغوب فيه مستقبلا . وقد تقول شيئا مثل : « يساورني الشك في أن ما ذكرته بشأن السعر الذي أعطيته لك بعيد كل البعد عن الحقيقة . ولست واثقا إن كان ذلك راجعا إلى عدم قدرتي على التعبير بوضوح ، أو إلى مجرد أمنيات طيبة منك . إن المعاونة التي أريدها هي ثقتك في أن السعر الذي أعرضه الآن هو أفضل الأسعار المخول لى عرضها على الإطلاق ».

هل بدا لك السعر الذي عرضته منخفضا آنذاك ؟

استخدم هذا السؤال مع العملاء الذين تشك في أنهم أخطأوا بحسن نية . ومهما كانت الإجابة، فليكن رد فعلك كالتالى : « حسنا ، إنه لم يبد منخفضاً بالنسب لى ، بل بدا باعثاً على السخرية . وإذا كان هذا هو ما قلته لك ، فلابد أننى لم أكن متمالكاً لقواى العقلية في ذاك اليوم . كما أن هناك احتمالاً بنسبة خمسين في المائة أنك لم تسمعنى جيدا . ومهما كان السبب، فلا مندوحة من التزامنا وتمسكنا بالأسعار المعلنة .»

• في نطاق ممارستك لعملك ، هل تعطي أسعاراً قد تسبب لك خسارة مالية عند التخفيضات ؟

هذا سؤال للعميل المخادع ، يتم توجيهه بأسلوب يتسم بفضول حقيقى . وإذا كانت الإجابة بنعم ، فأجب بقولك : « نحن نفضل ذلك أيضا » ، وأعط أمثلة عن الأحوال التي يكون عرض منتجات بأقل من أسعار تكلفتها أمراً مقبولاً . ثم أضف : « غير أنه في المعاملات المماثلة لمعاملتك يجب على شركتى تحقيق ربح معقول ، وهو ما يصبح مستحيلاً في ضوء السعر الذي تدعى أننى عرضته عليك، ولذا ، فإن هذا السعر يدخل في نطاق المستحيلات ».

• هل أكتب المشتريات بالسعر الحقيقى ؟

يجب أن تستخدم هذا السؤال الختامي في جميع المناقشات التي تكون الأسئلة السابقة لهذا الموقف قد أثارتها . فإذا كانت الإجابة : « لا » فلتكن إجابتك : « يؤسفنى سماع ذلك . ما هي الخدمة التي يمكننى تقديمها لك اليوم ؟» . وأما إذا كان الرد « نعم »، فلتكن استجابتك بكلمة « شكرا » في إخلاص ولكن دون اندفاع .

١١ - ٢

رد شيك بدون تحصيل

لقد تسلمت في هذه اللحظة شيكاً للتحصيل من شخص معروف بارتداد شيكاته عن مشترياته من الشركة

هل يمكن ترتيب وسائل أخرى لسداد هذا المبلغ ؟

هذا موقف بالغ الحرج حقا ، فلا أحد سوى الموظف الذي يتحمل المسؤولية ولديه سعة إطلاع ورزانة عقل يمكن أن يُعهد إليه بالإفضاء بهذا الاقتراح للعميل الشركة ، حيث يتعين التقليل إلى أدنى حد من شعور العميل - الذي سيوضح في هذا الموقف - بالإحراج أو بأنه في حالة دفاع عن النفس .

وفي بعض الأحوال ، فإن الإشارة القوية التي ينطوي عليها هذا السؤال تمثل كل ما تحتاجه لتجنب هذا الشيك غير المقبول صرفه على الأرجح . ومع ذلك ، كُنْ متأهباً للرد على السؤال الاستنكارى « لماذا ؟» أو « ماذا تعنى ؟» الذي سيواجهك به العميل المتوتر . كُنْ حاسماً في لطف ، ومباشراً في لباقة .

وعليك شرح الموقف كالتالى : « إننا نفضل كثيرا ، في الوقت الراهن، السداد نقداً أو ببطاقات الائتمان » . وإذا كان عليك أن تواجه بالأمر مباشرة ، حاول أن تقول له : « كما تعلم ، فقد واجهنا صعوبات كبيرة، وتحملنا تكاليف زائدة لتأمين تحصيل الشيك الأخير لك ، ولسنا في موقف يسمح لنا بتكرار ذلك ».

هل تعلم بوجود مشكلة بهذا الشيك ؟

هذا أسلوب أكثر مباشرة لتأكيد السؤال السابق ، خاصة إذا أخفقت محاولتك في حمله على السداد . ومهما كانت إجابة العميل ، عليك أن توضح - في إيجاز - ما حدث عندما حاولت قبول الدفعة . وتجنب التحدث عن حالات إخفاق العميل في السداد والتي أدت لنشوء المشكلة مثل قول : « إنك لم تدع مبلغاً كافياً في حسابك لتغطية هذا الشيك » ، بل اذكر فقط ما حدث بالضبط : « أشار البنك إلى أن الحساب الذي صدر عليه هذا الشيك مكشوف » .

١١ - ٣

المستندات غير جاهزة

كان العميل الذي جاءك توا في طلب خاص به، قد اتصل بك هاتفياً بالأمس، حيث أخبرته بالأوراق التي يتعين عليه تجهيزها وإحضارها معه لإنجاز طلبه ، غير أنه لم يأخذ نصيحتك مأخذ الجد .

◆ متى تستطيع العودة وبصحبتك مستنداتك . اسأل عنّي من فضلك ؟

العملاء لديهم ما يشغلهم ، مثلك ، ولا يتوقع منهم الاهتمام بما تحتاجه من نماذج مستوفاة ووثائق مطلوبة بمثل جدية اهتمامك بها ، فلا توجه إليهم اللوم إذا أخفقوا في الوفاء بما تطلبه منهم من مستندات ، وتأكد أن كل مستند مطلوب ضروري حقاً . ومن ناحية أخرى ، فإن عدم إصرارك على الالتزام بالمتطلبات المستحقة تماما ، قد ينشر التسيب في الشركة .

ألق هذا السؤال بصوت يوحى بالرغبة في المعاونة والتعاون ، وكما لو أنك ترغب في عودة العميل إليك شخصيا حتى تتأكد من تلقيه أفضل خدمة ممكنة . ومن شأن هذا الأسلوب في السؤال إبعاد التركيز عن الإلزام بالتقيد بمتطلباتك، بل وقد يشعر العميل بالارتياح لهذا التقيد .

◆ ماذا يمكنني أن أفعل لتذكيرك بإحضارها في المرة القادمة ؟

إذا كانت الأوراق أو المعلومات بالغة الأهمية ، فلا تأبه بالمضى في أى طلب معقول قد يثيره هذا السؤال ، غير أن المعتاد أن يقول العميل شيئا مثل : «ليس لك أن تفعل شيئا ، سأبذل جهداً أكبر في التذكر ».

إذا تمكنت من الحصول على استثناء من الإجراءات هذه المرة ، فهل تلتزم بإحضارها معك في المرة القادمة ؟

إذا كنت تعتزم تقديم الخدمة للعميل الآن حتى بدون توفر الأوراق ، فإن هذا السؤال يمثل بادرة طيبة - دون أى خسارة - قد تساعد في كسب الثقة وتدعيم التعاون المستقبلى . ويكمن الخطر الوحيد في إخفاقك في الثبات على موقفك في المرة القادمة وفي ضياع تهديداتك أدراج الرياح .

١١ - ٤

استنفاد الكثير من وقتك

يُغالي بعض العملاء كثيرا في طلباتهم للمعلومات الخاصة بمنتجات أو خدمات الشركة . وقد يترددون مرات عديدة في الحصول على المعلومات التي أخفقوا في معرفتها من قبل . كما أن بعضا آخر من العملاء يترددون في الارتباط الملزم ، ويوجهون أسئلة لا نهاية لها ، أو يحاولون التودد بإفراط غير محدود . وعندما يكون بعض من العملاء الآخرين منتظرين لتلقي الخدمة ، أو عندما تسرف في إهدار وقت ثمين مخصص للبيع ، فلا مندوحة من أن تكون حاسما مع أولئك الذين يحتكرون يومك لأنفسهم . ويكمن الذكاء في تحقيق فك الارتباط مع العملاء المغاليين دون تنفير العميل الجاد .

إذا بينت لك أن كل طلباتهم مجابة ، فهل تُجمعون على شراء السلعة ؟

هذا سؤال تقليدى يطرح عند إنهاء عملية البيع . ولدى إجابة الشخص بنعم، وعكوفك على المراجعة الدقيقة لكل من الموضوعات المثارة، تكون قد حسمت

مشكلة العميل المستنزف للوقت . أما إذا أجاب الشخص بلا ، فمن حقك المشروع تماما أن تقول له : « إذاً فلست أظن أن بمقدورنا مساعدتك . أمل أن ترجع عندما (وليس « إذا ») تغير رأيك ».

؟ هل أدوّن ذلك لك ؟

فور انتهائك تماما من الاستجابة لاهتمامات العميل ، وجه هذا السؤال كبديل للسؤال السابق، إضافة إلى كونه متابعة له . ويمكن استخدام هذا السؤال في أى وقت أثناء حديثك مع العميل . ولسوف يدهشك كم سيحقق هذا السؤال البسيط من مبيعات سريعة لمرات عديدة .

؟ ما هي المعلومات الإضافية التي تحتاج إليها لمساعدتك على حسم الأمر ؟

إذا انتابك شك في لجوء عميل للإسراف في الإحاطة بمعلومات عن السلعة أو - وهو الأسوأ - إثارة الضجر ، فكن متأهبًا له بهذه المعلومات . فإذا وجّه إليك سؤالاً ، توقع أن الآخر في الطريق إليك بعد قليل . وكلما أسرعت في الإجابة ، كلما كنت قادرا على التعامل مع العميل الآخر (المستعد للدفع).

؟ هل تساعدني في تقديم خدمة لعميل آخر، واستئناف مناقشتنا بعد أن تأخذ وقتاً لتدبر الأمر بشأن ما ستقرره ؟

يجمع هذا السؤال بين استراتيجيتين ثبتت فعاليتهما كثيراً هما : طلب المساعدة والاعراب عن رغبتك في تقديم المعاونة . فإذا أجاب العميل بلا ، تذرع بالصبر لتلقيّ سؤال واحد، ثم حاول إنهاء البيع . وإذا ما سدت أمامك كل الطرق ، اعتذر عن خدمته في أدب حازم .

١١ – ٥

الإخفاق في السيطرة على طفل

أخذ ثلاثة من الأطفال في اللعب داخل المحل، والركض بين العملاء مما كاد أن يتسبب في وقوع أضرار وشيكة به . وقد تمكنت من معرفة أولياء أمورهم .

؟ هل يمكن أن أساعد في تشجيع الأطفال بعدم الركض عبر الممرات ؟

ينحو الآباء دائما للدفاع عن أبنائهم ، حتى حين يثبت قيامهم بتصرف ما يثير ضيق الآباء أنفسهم . ويجب أن يتسم هذا السؤال بقدر معقول من المواجهة ما لم يكن سلوك الأطفال منطوياً على تهديد سلامة شخص ما . وفي هذه الحالة، فقد تضطر إلى أخذ زمام الأمور بين يديك دون استشارة الآباء .

توقّع أن تكون الإجابة : « لا ، سأتولى الأمر بنفسي » ، « نعم ، قُلْ لهم شيئا من فضلك » ، أو « إنهم لا يسببون أى ضرر » . وفي ردك على هذه الإجابة الأخيرة ، كُنْ متأهباً لأن توضح في إيجاز سبب طلبك للتدخل ، شارحاً مبرراتك ومتجنبا مجرد الإصرار على التصرف بطريقتك .

وإذا أخفقت في حث الآباء على التعاون ، فلك أن تطلب إبعاد الأطفال عن المحل .

؟ هل ألجأ إلى مساعدتك لى في توجيه الأطفال للامتناع عن الركض عبر الممرات ؟

يتميز هذا السؤال بقدر أكبر من المواجهة عن السؤال السابق . وستكون النتيجة ، أيضا ، إما حث الآباء على الحركة أو دفعك إلى إعلان يفهم منه اتجاهك لقيادة هذا التحرك .

؟ هل تدرك أن الأطفال يسببون اضطراباً في المحل ؟

من المرجح أن يثير هذا السؤال قدراً أكبر من الدفاع التلقائى للآباء عن الأبناء مقارنة بالسؤالين السابقين . (لاحظ أنه يهدف الحد من شعور الآباء بأنهم محل انتقاد ، فلم تتم الإشارة إلى الأطفال بكلمة « أبنائكم » . ومهما كانت الإجابة ، استثمرها في تنفيذ ماتعتزم فعله .

١١ – ٦

طلب معاملة خاصة

يتوقع بعض العملاء أنهم سيتلقون معاملة أفضل من غيرهم ، فهم يثيرون مطالب غير معقولة ، ويتوقعون منك انتهاك سياسة الشركة من أجلهم ، كما أنهم يقفزون إلى مقدمة الصفوف، كما حدث مؤخرا من أحدهم دون اعتبار للعملاء الآخرين المنتظرين لدورهم في تلقي الخدمة .

؟ هل تتفضل بمساعدتى لتقديم خدمة أفضل لك بالانتظار في هذا المكان لحين العناية بطلبات السابقين لك في الصف ؟

هذا ، بالطبع ، سؤال لا تريد عنه إجابة . دع الذي تخطى دوره واقفا أمام النضد حتى تنتهي من خدمة الذين كانوا يسبقونه ، ثم بادر بخدمته دون توجيه أى انتقاد له . وليتسنى لك تنفيذ ذلك، يتعين أن تكون يقظاً دائما لمن هم في الصف منتظرين أدوارهم .

وتتناقض هذه الاستراتيجية مع تلك الخاصة ببائع في مقصف أحد المسارح الذي بادر إلى تلبية طلب أحد الزبائن لشراء عبوة من المحمصات رغم تخطيه

مجموعة كبيرة سابقة له . ولدى احتجاج أحد الزبائن الملتزمين بالدور لدى تقدم الشخص المذكور إلى مقدمة الصف ، كانت إجابة البائع : « لا عليك يا سيدى ، فقد تظاهرت بوضع بعض الزبد في عبوته . وهكذا، أنتقم ممن لا يلتزمون بدورهم في الصف » . وقد قابل الزبون المنتقد ذلك بابتسامة غير عابىء بانتقاد هذه الاستراتيجية ، وربما تمنى أن يطرح البائع هذا السؤال بدلا من ذلك :

؟ هل فقدت مكان الصف ؟

توجه بالإشارة إلى الملتزمين بالانتظار في الصف أثناء نطقك بهذا السؤال . ويعد هذا السوال كافياً - عادة - لإرشاد الشخص المعنى إلى الصف . أما إن لم يكن ، فاطلب منه الانتظار حيث يمكن تقديم الخدمة إليه حين يحين دوره ، أو العودة إلى الصف، حيث ستلبى طلبه في أقرب فرصة ممكنة .

؟ هل حصلت على موافقة الزبائن الآخرين للتحرك إلى مقدمة الصف ؟

انتبه .. هذا سؤال محرج ، لا تستخدمه إلا إذا كنت عاقداً النية على ذلك . وإذا أجاب الشخص بلا ، أخبره بالانتظار حتى يأتي دوره . وإذا كانت إجابته على غير المرجح ، بنعم ، فعليك أن تتحقق من صحة دعواه بسؤال الزبائن الآخرين قبل أن تقدم الخدمة له .

؟ هل لك أن تنتظر هناك ، من فضلك ؟

عندما ترى أن أحدهم قد تحرك متخطيا سابقيه ، وجّه إليه هذا السؤال في لطف ، وأضف - في نبرة ودودة - : « سيساعدنى ذلك في خدمتك فور حلول دورك » . وأتبع ذلك بخدمة المصطفين في أدوارهم حتى تصل إليه في مكانه الذي كان مفترضا أن يكون فيه ، إذا كان مازال في الصف .

١١ – ٧

تحدي الأسعار

يعرف كل عميل أسعار السلع ، غير أن بعضهم يهوى المساومة . والعميل الذي أمامك الآن مثال نموذجى لذلك العميل الذي يعرب عن رغبته الشديدة في شراء السلعة التي تنتجها الشركة ، إلا أن الأسعار باهظة جدا . وقبل أن يتطرق إلى المساومة في السعر تدرك أنت جيدا ما يدور في رأسه .

؟ هل ترغب في الاطلاع على أسعار منافسنا قبل اتخاذك للقرار النهائى ؟

وجّه هذا السؤال حينما يشكو العميل من ارتفاع الأسعار لديك، في حين تعلم جيدا أن أسعارك تنافسية . وفي كثير من الحالات، لا يكون هذا الإدعاء من العميل اعتراضاً حقيقياً ، بل مجرد محاولة ساذجة للمساومة حول السعر .

وستكون الإجابة في معظم الحالات : « لا تهتم ، سأشترى السلعة »، وإذا ما أعرب العميل عن نيته في الاطلاع على أسعار المنافسين فقل له : « حسنا ، إن ذلك سيجعلك أكثر اطمئنانا لأسعارنا ».

؟ ما المبلغ الذي تود إنفاقه ؟

يطرح هذا السؤال نفسه حينما تكون تكلفة السلعة ذاتها هي لب المشكلة ، وليس نظام التسعير المطبق في الشركة ، . وسوف تساعدك الإجابة – في كثير من الحالات – في إجراء مقارنة حول موقف العملاء إزاء نماذج أخرى من السلعة تتوافق مع احتياجاتهم وإمكانياتهم .

- **هل ترغب في معاينة نموذج آخر أقرب في سعره مما ترغب في دفعه ؟**

وجّه هذا السؤال حين يكون العملاء جادين حقا في التفاوض للحصول على أسعار أدنى . وإذا لم تكن مخولاً بمفاوضة العملاء بشأن الأسعار ، حاول إبعادهم عن هذا الاتجاه دون أن تفقدهم كعملاء ، وذلك عبر الإيحاء لهم – بقوة – بما يثبط من همم المساومين . وإن لم تفلح في ذلك ، فسيوفر ذلك فرصة طيبة لك لبيان أن تمسكك بالسعر المقرر له نفس أهمية حرص العملاء للحصول على هذا النموذج من السلعة .

وحسب أهمية العميل ، يمكن لك – على الأقل – ترك انطباع لديه بتقديم تنازل له بمثل قولك : « ما رأيك إذا ما فعلت .... لك ؟» . وقد يكون هذا التنازل في صورة قيامك ببذل جهد شخصي لصالح العميل أو إبداء أي اهتمام آخر لا يتضمن تكلفة ما .

١١ – ٨

طلب أنواع لا تتوفر لديك

أنت على ثقة من أن شركتك توفر أفضل الأنواع والنماذج من المنتجات التي تعرضها للبيع . وقد يطلب بعض العملاء أحيانا – كطلب خاص – أنواعا لا تتعامل بها ، ولا يوجد لديك مخزون منها . وإذاحدث ذلك، وجّه الأسئلة التالية للتأكد من عدم قدرتك على اقناعهم بشراء أي من الأنواع التي تثق في جودتها .

● هل لى أن أسأل عن سبب حاجتك لهذا النوع "السلعة" تحديداً ؟

البائع الناجح لا يقول لمشترٍ : « لا » على الإطلاق ، خاصة إذا كانت هناك فرصة لإمكان قول « نعم » . وحتى تصل إلى كلمة نعم ، وجّه هذا السؤال لمعرفة الفائدة المحددة التي يأمل العميل في جنيها من السلعة غير المتوفرة لديك، والتي يرغب في شرائها . فكّر كيف يمكن لمزايا المنتج الخاص بك تحقيق هذه الفائدة ، ثم اعرضها في أسلوب جذاب . وهذه الوسيلة إن لم تكن مضمونة النجاح فهي مضمونة التأثير .

● هل أريك نوعاً نثق في أنه ذو كفاءة أفضل ؟

إذا كاننت لديك الثقة في المنتج المخزون لديك ، فأطلع العميل عليها . ولسوف يتيح لك معظم – إن لم يكن جميع – من لديهم ثقة مطلقة في المنتج المطلوب الفرصةَ لتأكيد المضمون الذي تريده من طرح هذا السؤال . وفي حالة رفض العميل لهذا العرض ، قم بشرح مزايا المنتج الخاص بك ، ولكن، تجنب مواصلة الضغط عليه بما يتجاوز حدود الصبر لديه .

● إذا ضمنت رضاءك عن نوع المنتج الخاص بنا ، فهل توافق على تجربته ؟

هذا سؤال يتسم بمزيد من القوة خاصة إذا أصدرت للمشترى ضماناً غير مشروط بإعادة المنتج الذي ترجع له .

١١ - ٩

العجز عن اتخاذ قرار بالشراء

لقد فرغت - لتوك - من اتخاذ قرار بشأن ما تعتقدفي أنه أحد أفضل عروض البيع التي مارستها خلال حياتك الوظيفية ، غير أن العميل يبدو الآن أكثر إحجاما عن شراء سلعة شركتك عما كان عند بدء تقديم عرضك . إنك تعتقد أنه يرحب بما تقوله ، دون أن يستطيع على ما يبدو اتخاذ قرر . وحينئذ، تتذكر كتاباً كنت قد قرأته عن البراعة في فن البيع، والذي أورد فيه مؤلفه أن أحد أفضل الطرق للانتهاء من صفقة بيع - طالما أرسيت اتفاقا مع العميل - يتمثل في توجيه سؤال إليه . وقد استعرضت فحوى الكتاب في ذاكرتك ، وانتقيت ستة أسئلة رأيت أنها كفيلة بتحقيق مآربك .

- **هل أنت مستعد لاتخاذ قرار الآن . أو هل أنت في حاجة إلى مزيد من المعلومات عن خدماتنا ؟**

مثل معظم الأسئلة الختامية الفعالة ، لا يعطى هذا السؤال للعميل خيار الإجابة القصيرة والحاسمة بكلمة « لا » . إن استخدامه قد يشعرك بالحاجة إلى شرح أكثر لمزايا الخدمة ، كما أنه قد يؤدى أيضا إلى تحفيز العمل المتردد في اتخاذ القرار .

- **ما الذي تشعر بأنه أكثر وفاءً لاحتياجاتك من بين مستويات الخدمة الثلاث التي شرحتها لك ؟**

في اللغة الخاصة بالمبيعات ، يسمى هذا السؤال عادة بسؤال الإغراء بالشراء . حيث يعمل على تشجيع العميل على الشروع في الإحساس بملكيته

للخدمة التي تقدمها والتصور الحي لما يمكن أن تقدمه له . وفور إجابته على هذا السؤال، يكون قد اقترب خطوة من الموافقة بنعم .

هل ترى أنك ستقتصر على توفير هذه الخدمة في مكتبك فقط . أم أنها قد تكون ذات صلة بآخرين في الشركة أيضا ؟

إن احتمالات توجيه أسئلة الإغراء غير محدودة ، وهذا السؤال مثال آخر على ذلك . ويهدف هذا السؤال إلى تدبر العميل - على مستوى أكبر من قبل- للفوائد التي تتيحها خدماتك له . ومن العسير علينا صياغة سؤال إغراء بالشراء مناسب للموقف الذي تواجهه ، حيث أن الأمر يعتمد إلى درجة كبيرة على طبيعة الخدمة التي تقدمها ، وعلى احتياجات العميل ، وعلى طبيعة علاقتك به . حاول أن تبتكر أسئلة إغراء بالشراء خاصة بك .

إذا ضمنت حل المشكلات التي تقلقك حسب شرحك لها . فهل أنت مستعد لتوقيع اتفاقية معي ؟

نادرا ما يستجيب العملاء بالموافقة على الشراء حتى في حالات أفضل عروض البيع إغراء ، بل إنها قد تثير - بشكل تقليدي - نوعا ما من الاعتراض. وقد يطلعونك على جانب من خدماتك لا يلقى القبول لديهم ، أو يطلبون المزيد من التأكيدات بشأن الجودة ، أو حتى يتوقفون أمام الأسعار . ونظراً لأن سؤالا واحداً لا يمكن أن يواجه هذه الاعتراضات المحتملة ، فإن لهذا السؤال القدرة على تحويل الاعتراض إلى ختام ناجح للبيع .

وإذا سمعت الإجابة بكلمة « لا » ، فاسأله عما يحتاجه أكثر من ذلك لإنقاذ البيع . لا تستسلم بسهولة . وإذا سمعت الإجابة بنعم ، فابدأ بحساب قيمة عمولتك من الصفقة .

؟ ما هو الوقت الذي تراه مناسبا لك لاتخاذ قرار ؟

يسهم هذا السؤال في مساعدة العميل بدفعه إلى التفكير الواقعى لتوقيت اتخاذ القرار . وعند توجيه هذا السؤال، كانت إجابة العميل للبائع : « حسنا ، إنى أفكر فيما إذا كان من الأفضل إتمام الصفقة في الربع الأول أو الثانى من الميزانية ، وأظنها ستكون في الربع الأول» . وقد بادر البائع فورا بالقول : « إذاً هذا يعنى أنك ستوافينى بإجابة في منتصف الشهر القادم . هل هذا ممكن ؟» وكان الرد بنعم دليلاً على إتمام التوصل إلى قرار .

؟ ما هي الصعوبة التي تمنعك من اتخاذ قرارك الآن ؟ هل هي .... ؟

وجّه هذه الأسئلة ، مع إكمال السؤال الثاني ، عندما لا تجد تفسيراً لسبب إحجام العميل عن التوقيع في المكان المخصص لذلك . وعند حصولك على الإجابة ، بادر فورا بتوجيه السؤال السابق .

الفصل الثاني عشر

١٢

حل النزاعات

يُعنى هذا الكتاب بأكمله ، وفي جانب منه ، بموضوع حل النزاعات التي تنشأ بينك وبين من تعمل معهم . ولقد تناولنا في الفصل السابع ، « الموظفون المتصارعون » الخلافات بين مرؤوسيك . وفي الفصل الثامن « العمل سويا » استكشفنا الحالات التي يواجهك فيها زملاؤك بالمنافسة ضدك . وفي الفصل الحادي عشر « إرضاء العملاء مثيري المتاعب » حذرناك من العملاء الذين يسعون للإساءة إليك . وكان اهتمامنا عن ذلك كله ينصب على ردود الفعل تجاه التصرفات المثيرة للمتاعب من جانب الآخرين في نطاق العمل .

وقد خصصنا هذا الفصل لتلك الأوقات التي ينشب فيها النزاع بين الأشخاص حيث يتدنى الصراع إلى درجة بالغة القبح ، حيث يلجأ الطرف الآخر إلى انتهاج تصرفات يكاد أن يستحيل عليك معها خوض معركة عادلة ، أو حين يقتضي الأمر صياغة سؤال محكم لنزع فتيل الموقف القابل للانفجار بما يمكنك من أن تكون صاحب اليد العليا .

١٢ - ١

أحدهم يتخذ موقفا مناهضا لك

إنك تتبنى الأخذ بإجراء جديد في الشركة لاقتناعك بأنه سيسهم في تحسين أرباحها بمضي الوقت . وفي الواقع ، فإنه كان ينبغي تطبيقه منذ وقت طويل لولا ما كان يبذله أحد الموظفين من جهود لوضع العراقيل أمام فكرتك لدى كل خطوة تحاول أن تخطوها . ولقد كان واضحا لك أن هناك شيئا خفيا ، إلى جانب المزايا التي يتمتع بها اقتراحك ، وراء موقفه المعاكس لك . ولقد توقفت عن المضي قدما لتنفيذ فكرتك لحين اكتشاف الجذور الكامنة وراء معارضته لها.

● ماذا تقترح كبديل لهذه الفكرة ؟

من شأن هذا السؤال وضع خصمك اللدود في مأزق ، وقد تكون إجابته «ليس لدي بديل، أنا أعلم فقط أن فكرتك غير صالحة للتطبيق » . عندئذ وجه إليه السؤال التالي فيما بعد .

أما إذا كان لديه توصية ما ، أنصت إليه بعناية بالغة (سيكون ذلك صعبا عليك باعتبار مشاعرك السلبية تجاهه) واعترف بمزاياها . تدبربموضوعية أوجه القوة التي تتميز بها عن فكرتك . إذا لم تكن ذات فاعلية ، وضح أسبابك لهذا الاعتقاد . اطلب منه التوجه سويا إلى الرئيس لعرض أفكاركما المتضاربة عليه لاتخاذ قرار نهائي إزاءها . وإذا رفض ذلك ، أبلغه أنك تتوقع منه الكف عن معارضته لك .

ما هي التعديلات التي يمكن إدخالها على الفكرة وتؤمن مساندتك لها ؟

لاحظ أن هذا السؤال أفضل من أن تسأله « ما الذي لا يعجبك في فكرتي ؟» ، حيث يفتح هذا السؤال المجال أمام خصمك لإثارة سفاسف الأمور بدلا من الوصول لحل المشكلة .

وإذا زعم أنه لا يجد نقطة واحدة جيدة في خطتك ، وجه إليه هذا السؤال إن لم تكن قد فعلت بعد .

لماذا أشعر بأن معارضتك تتجاوز حد الفكرة ذاتها ؟

هذا أقرب سؤال إلى حقيقة الأمر . لا تسأله إلا بعد أن تكون قد أحصيت حالات التحدي لك مدعمة بالوثائق . توقع أن تكون إجابته كالتالي « لا أدري » ، أظهر له أدلتك على محاولاته الهدامة .

١٢ - ٢

أحدهم يطعنك في ظهرك

نمى إلى علمك نبأ من مصدر موثوق عن واقعة يمكن أن تلحق الضرر بحياتك الوظيفية . فقد اشتكى واحد ممن يحظون بثقتك للرئيس من إغفالك الإضطلاع بالجزء المنوط بك من العمل في حين أنك تتقاضى راتباً كبيراً لا يتناسب مع حجم مسؤولياتك . لذا فقد قررت مواجهة هذا الشخص .

ما دليلك على عدم اضطلاعي بما يخصني من عبء العمل هنا ؟

فاجيء خصمك الذي يطعنك من الخلف بهذا السؤال من حيث لا يتوقع أو يكون مستعدا له . توقع تشكيكه (متظاهرا أو غيرذلك) في السبب الكامن من وراء سؤالك . قل له « إني أعلم أنك قد أفضيت بمشاعرك حول هذا الأمر إلى آخرين من العاملين في المكتب أثناء غيابي عنه . ولست أعتقد أن هذا المسلك يليق بك ، وآمل في أن تضع له حدا على الفور . فهل هناك من سبب يحول بينك وبين ذلك ؟»

وأما في حالة الإنكار فواجهه كالتالي « قد يصدق هذا الإنكار بالنسبة لك ، ولكنه لا يصدق معي . وعلى أي الأحوال ، لا تسمح أن يحدث ذلك ثانية . هل نتفق على هذا ؟»

وإذا أصر الشخص على موقفه الانتقادي منك ، كن متأهبا لإفحامه بالبراهين التي لا تقبل الشك والمضادة لرأيه . أضف إلى ذلك أنه مهما كانت الحقيقة ، فلن تسمح بأن تستخدم ضدك من وراء ظهرك . وقبل توجيه هذا السؤال ، تدبر ما إذا كان سيلحق الضرر بالشاهد على الجريمة بإجباره على الحضور ، وما إذا كنت والشاهد أيضا ترغبان في حدوث ذلك . وقد لا يمثل ذلك مشكلة طالما كان السؤال غامضا بما يوقع هذا الشخص في الحيرة لتحديد ما تشير إليه من بين الأحاديث الكثيرة التي أجراها مع الآخرين .

لماذا تعمدت تشويه سمعتي أمام الآخرين ؟

يتوجه هذا السؤال إلى هدفه بسرعة أكبر . ولقد ترغب في أن تضع كلمة «الرئيس » بدلا من كلمة « الآخرين » . ومع ذلك ، يجب أن تقود المناقشة في نفس إتجاه السؤال الأول .

هل تشعر بالضيق عندما يهاجمك الناس من وراء ظهرك ؟

إذا كانت الإجابة بلا ، فقل إن معظم الناس - بما فيهم أنت - يشعرون بالضيق من ذلك الأمر . ومن الأرجح أن تكون الإجابة بنعم ، وهي ما ستفتح الطريق أمامك للكشف عن براهينك والإصرار على عدم تكرار مثل هذه الممارسات .

وإذا تيقنت أن الذي طعنك من الخلف قد كذب على الرئيس ، فلا تتوان عن التوجه معه إلى الرئيس للتراجع عما قاله . ونظرا لأنه من المرجح عدم موافقته على ذلك ، فإن مجرد اقتراحك هذا سيثير لديه الرعب ، بل يمكنك إشعاره بأنك قد حددت بالفعل موعدا للقاء الرئيس لتبرئة نفسك من هذه الإدعاءات ، على أن يكون موعد هذا اللقاء وشيكا للحيلولة دون ذهاب هذا الشخص إلى الرئيس قبلك .

١٢ - ٣

أحدهم يرفض التحدث معك

ثارت مشكلة بينك وبين أحد العاملين في مجموعتك ،آثر بعدها ألا يتحدث معك على الرغم من أن عملك يقتضي التعامل معه يوميا ، وهو ما يضطلع به دون أن ينبس تقريبا ببنت شفه . ويلجأ هذا الشخص إلى التعامل معك عبر الوسطاء ، وهو نفس الإجراء الذي اضطررت لإتباعه أيضا . وقد أصبح هذا الوضع السخيف مزعجا لكليكما ، ومسببا لحالات من سوء الفهم ، ومبددا لوقت الموظفين الآخرين الذين كان عليهم توصيل الرسائل التي كان ينبغي تبادلها وجها لوجه . فكيف إذاً يمكن أن توجه أسئلة لشخص لا يعتزم الرد عليك ؟

• هل يمكن لنا من أجل تيسير العمل في هذا المكتب ، انتهاج أسلوب لائق بالراشدين ؟

يقتضي هذا الموقف سؤالا مباشرا ومنصفا ، وإلا لن تحصل في الغالب، على أي إجابة مطلقا . وإذا ما تلقيت إجابة ، بادر إلي توضيح مدى الأعياء التي تنجم عن الإزعاج ، وسوء الفهم والإعتماد على الآخرين في الشركة ، وحاول أن تأخذ منه التزاما بالاتصال المباشر فيما بينكما . وإذا نجحت في حمل الشخص المذكور على التحدث إليك ، فقد يكون ملائما التطرق إلى الاحتكاك الناشيء بينكما ، ومع مضي النقاش في هذا الاتجاه تجنب الإفاضة في استرجاع الأخطاء الماضية . والجأ في هذا الصدد كأحد الطرق المقترحة ، إلى الإقرار بتحملك نصيبا أكبر في المسؤولية عن الخلاف الراهن بغض النظر عن اقتناعك بعكس ذلك . ركز على مستقبل علاقتكما ، وكيفية البدء من جديد للعمل المثمر معا لصالح الشركة .

• هل ترغب في مصاحبتي لمناقشة هذا المأزق مع الرئيس ؟

هذه هي ورقتك الرابحة إذا ما أصر الشخص الآخر على رفضه الإلتقاء معك في منتصف الطريق واستمر على صمته إزاءك . وإذا ما تجاهل دعوتك أبلغه عن اعتزامك الذهاب بدونه . وفي لقائك مع الرئيس أوضح له ما كنت تتطلع إليه من مصاحبة زميلك لك في هذه المقابلة ، وإخفاقك في إقناعه بالتعاون معك.

١٢ - ٤

أحدهم يستثيرك باستمرار

أو يستخدمك كهدف لدعاباته العملية

عندما حصلت على ترقيتك الأخيرة ، تلقيت تحذيرا بأنك ستكون هدفا لقليل من الغيرة من جانب زملائك ، والتي لم تتجاوز الحدود في معظمها . ومن المؤكد أن هناك ما يقال من خلف ظهرك ، غيرك أنك تحملت معظم حالات السخرية الصادرة عن حسن قصد فقط مع استثناء واحد . فقد دأب زميل ما - تشارك معك في العمل من ثلاثة أشهر - على توجيه تعليقات بمثل « دع المدير الجديد يضطلع بهذا الأمر بنفسه » و « نحن مجرد بشر عاديين لا نستطيع التعامل مع هذا الأمر مثلما تفعل » . لقد عزمت أمرك على ما ستفعل .

؟ متى ستنتهي هذه الدعابات ؟

كُنْ مستعدا لهجوم معاكس شرس . وقد يتناهى إلى سمعك قول يتظاهر بالندم مثل « لقد كنت أمزح فقط . أرجو ألا تأخذ دعاباتي على محمل الجد » ، وعلى ذلك ينبغي أن يكون ردك كالتالي » أوضح الأطباء النفسيون أن معظم الدعابات جادة بالفعل ، وأعتقد أنهم سيصنفون السخريات التي دأبتم على ترديدها ضدي في هذه الفئة . لماذا لا تكفون عن هذا الأمر ؟»

وقد ينبرى شخص آخر أشد تحاملا عليك بالرد على هذا السؤال بقوله « ما الأمر أيهاالمدير ؟ ألا تستطيع التحمل ؟ يبدو أنه كان حريابهم البحث عن شخص آخر أكثر صلابة لترقيته » (لقد سقط القناع) . تدبر أن تقول « إن استطاعتي للتحمل ليس هو موضع التساؤل . و السؤال الحقيقي هو لماذا يلجأ

البعض إلى التغطية على ضعف مواقفهم بالهجوم على الآخرين ؟ لقد سألت أشخاصا آخرين في المكتب عن ذلك ، ولا يبدو أن أحدا يعرف الإجابة ».

وبتوجيهك لهذا السؤال أو لغيره من الأسئلة ، تذكر أن هذا الشخص ليس سوى بلطجي ، ومثل هذا الشخص لا يتعايش سوى مع أمثاله ، ولذا فإن احتمالات كسب معركتك معه ، رغم استعداداتك التصدي لها ، ضئيلة للغاية .

هل تحاول أن تكون هازلا أو شريراً أو غبياً ؟

ربما يحاول من يتعمد إغاظتك معرفة ما ترمي إليه من هذا السؤال . وليكن ردك « حسنا ، عندما وجهت إلي الطعنات ، وبالطريقة التي فعلتها بها ، لدى ترقيتي كنت تتظاهر بالهزل ، وتأمل في الإيذاء غير أنك لم توفق سوى في أن تبدو غبيا . وأعتقد أن كل شخص في الشركة يشعر بالسرور ويستفيد من قدرتك على تقبل حصولي على الترقية .»

ما الذي يزعجك بشأن ترقيتي ؟

قد تأتيك الإجابة مرة أخرى كالتالي « عم تتحدث ؟» وعليها يكون ردك «وبماذا تفسر إذاً تعليقاتك مثل .... ومثل .... بغير ذلك ؟» . إن باقي موظفي المكتب يشاركونني الرأي بأن الغضب الذي تملكك إزاء ترقيتي هو الأساس لتلك التعليقات اللاذعة » ، وعقب أي رد منه ، أوضح أنه بصرف النظر عما يحدث فإنك ترحب الإنهاء الفوري لهذه التصرفات الطفولية . وحتى إذا لم تتلق ردا فإن هذه هي الفرصة التي كنت تحتاجها لتخليص نفسك من استثارة المشاعر التي ينتهجها هذا الغبي .

١٢ - ٥

أحدهم يهينك أو يصغر من شأنك

إن ما يدور في مكتبك من نكات ساخرة أو مزاح خشن لا يتجاوز ما يحدث في معظمها ، غير أنها بدأت تخرج عن نطاق السيطرة . وقد كان آخر مثال سيىء ما حدث مؤخرا وأصاب سمعتك بالضرر حين قام أحد الموظفين بلادة في المشاعر بإبداء ملاحظة منافية للذوق العام ، متسترة في صيغة طرفة ، وموجهة إليك وذلك للمرة الثانية خلال هذا الأسبوع . لقد غضضت الطرف في المرة الأولى ، غير أنك وجدت نفسك ملزما بالرد هذه المرة .

هل تدرك أن هذه الطرفة لا تثير الضحك ؟

سيكون رد الشخص إما بكلمة لا أو يعرب عن دهشته عما تعنيه . وبذا يكون المجال متاحا لك للتدليل على أن الطرفة التي تطلق للنيل من سمعة شخص ما تؤذي أكثر مما تفيد . بين الضرر الناجم عن ذلك واشرح الإهانة أو التصغير الذي حاق بك من جراء هذه الملاحظة ، وأعرب عن إصرارك على الإلتزام بقدر أكبر من حساسية المشاعر مستقبلا .

هل تدرك سبب شعوري بالضيق من هذه الطرفة ؟

يقصد هذا السؤال مباشرة إلى هدفه أكثر من السؤال الآخر . غير أنه ينطوي على خطر تركيز المناقشة عليك بدلا من الطرفة ذاتها .

● هل أخبرك أحد بأن الطرفة المنافية للذوق العام لم تعد مريحة ؟

هذا السؤال له تأثير محبط للشخص الآخر . وهو من نوع الأسئلة التي توجهها إن لم تكن عازما على مناقشة مضمون الأمر ، بل مجرد التعبير عن رد فعلك بشأنه ثم الإنصراف . وقد يكون هذا السؤال مجمل ما يمكن قوله حول هذا الموضوع .

١٢ - ٦

أحدهم يفقد صوابه

لقد تعرضت توا للهجوم من أحد الأشخاص الذي ثار ثورة عارمة ضدك وأصابك العديد من شظاياه الكلامية . ونظرا لعدم وجود ما يبرر هذا الهجوم فقد اعتزمت ألا يمضي هذا الأمر بدون رد منك .

● ماذا يمكننا فعله لضمان عدم تكرار ما حدث مطلقا ؟

يعبر هذا السؤال عن كل شيء ، بمعنى أن ما حدث أمر غير مقبول ويتحتم ألا يحدث ثانية مطلقا . كذلك فإنه يستهدف الاستعانة بهذا المتهور لوضع الاشتراطات الكفيلة بضمان عدم التكرار .

وإذا تلقيت اعتذاره ، فهل تقبله ؟ الإجابة بنعم إن كانت تلك هي المرة الأولى التي يحدث فيها مثل هذا الفعل ، والإجابة بلا إن كانت تكراراً لفعل سابق . ولقد تجد مبررا للمصاب بحالة انفعالية مزمنة ، وتتغاضى عن تكراره لها . وبدلا من ذلك قل له « قد يكون اعتذارك حقيقيا بالنسبة لك ، غير أنه بالنظر إلى

حدوث ذلك مرات ومرات منك ، فإن الاعتذر ليس حقيقيا بالنسبة لي . وما أطلبه أن تتوقف عن هذا الفعل بعد ذلك مطلقا ».

؟ هل تشعر بأن لديك ما يبرر التحدث إليّ بهذه الطريقة ؟

إذا كانت الإجابة بلا التي يعقبها الاعتذار فليكن رد فعلك مماثلا لما جاء في السؤال السابق . وإذا كانت الإجابة بنعم فارفض ذلك بشدة . أوضح تماما أنه مع احتمال أن يفقد أي منا صوابه من وقت لآخر ، فإن ذلك لا يبرر التلفظ بما يسبب الإهانة . استرجع معه بدقة ما حدث مدللا على أن هذا الموقف بالتحديد كان يتعين في رأيك التعامل معه بطريقة مختلفة ،معبرا عن ثقتك في ألا يحدث مرة أخرى مستقبلا .

١٢ – ٧

أحدهم يسيء التعبير عن نياتك

ينحو بعض من مرؤوسيك ، بهدف الحفاظ على مصداقيتهم بين الموظفين ، تصوير أشخاص القيادة العليا من وقت لآخر في صورة شريرة . وعلى سبيل المثال ، فقد ينسبون إلى الشركة سياسات لا تحظى بالشعبية يكون على اطلاع عليها . وبصفة عامة فإن هذه الاستراتيجية التي قد تكون ذات فائدة لا ينبغي أن تلحق بوضعك في الشركة أي ضرر جسيم ، خاصة إذا ما أشعروك سلفا بما يعتزمون فعله . غير أن المشكلة تكمن عندما يقوم أحد مرؤوسيك بالكذب عمدا على الموظفين حول الأسباب الكامنة خلف موقف أو تصرف ما من جانبك. إن ما حدث لا يمكن التساهل إزاءه .

؟ لماذا أساء موظفوك فهم موقفي في هذا الشأن ؟

لدى إطلاقك لهذا السؤال ، واصل الضغط حتي تقتنع بأن أيا منكما لم يسيء التفيسر أو أن الخطأ لن يتكرر أبدا . وقد لا تكون راغبا في الإصرار على أن يقوم المشرف المخطيء بإساءة التفسير بإبراء ساحتك لدى الموظفين مما سيؤدي إلى إهدار كرامته بينهم . ومن ناحية أخرى ، يتحتم أن ينتهى هذا الحديث عاقدا العزم على الإصلاح .

؟ لماذا تشعر بالحاجة لعرض موقفي مثل ما فعلت ؟

قد لا يكون كافيا مجرد ضبط الشخص متلبسا بإساءة التعبير عنك والإصرار على عدم تكراره مطلقا في المستقبل . إن هذا السؤال يهدف إلى معرفة سبب ما حدث في المقام الأول . هل يكون السبب ما يكنه لك مرؤوسيك من مشاعر سيئة ؟ هل استخدم هذا الفعل لتعويض ما يفتقده من سيطرة على موظفيه ؟ هل هو من الأشخاص المحتاجين للمعاونة في تقييم الذات ؟ ما هو السبب الجذري وراء هذا التصرف ، وماذا يمكنك فعله لمعاونته لاجتثاثه ؟

١٢ - ٨

أحدهم غير أمين تجاهك

مرة أخرى تضبط أحد زملائك متلبسا بكذبة فاضحة مكشوفة . لقد عانيت كثيرا لمدة أسبوعين نظرا لفقد معلومات عن عميل مهم من ملفاتك . لقد سألت كل من في المكتب عنه ، وكان هذا الزميل بالتحديد بائناً في إنكاره رؤية الأوراق الضائعة ، بل تجاوز ذلك إلى التأكيد على عدم إطلاعه على ملفاتك مطلقا بدون إذن منك .

وبالأمس فقط ، ولغياب هذا الموظف بسبب مرضه ، طلب منك الرئيس إحضار تقرير محدد من درج طاولته . ولدى عثورك على التقرير وتأهبك لمغادرة المكتب ، لمحت ورقة مألوفة لديك في أحد الأدراج المفتوحة مغطاة جزئيا تحت كومة من الأوراق . لقد كانت المعلومات الخاصة بالعميل المذكور .

إنك لن تفضي بشيء إلى الرئيس ، مبدئيا بشأن ما وجدته ، حيث عزمت على مواجهة اللص أولا لدى عودته إلى العمل خاصة وأنك عثرت على شاهد محل ثقة يؤكد وجود الأوراق في درج الزميل .

؟ هل هناك أي احتمال بأخذك أوراق العميل ؟

وجه هذا السؤال إلى زميلك لدى عودته إلى العمل . ولسوف يسهم الرد الإنكاري في غلق أي أبواب قد يحاول هذا الشخص في استخدامها عندما تفصح عن عثورك على الورقة المعنية داخل درج طاولته . وعقب ذلك اصطحب الشخص إلى طاولته لتحديد المكان الذي أخفى فيه الورقة . (وإذا لم تجدها ، استدع الشاهد) وهنا ستصطدم بما لا حصر له من الأعذار الواهية أو الإنار المتهافت . ولدى تفنيدك لها جميعا ، اسأله إن كان يرغب في مصاحبتك إلى مكتب الرئيس لشرح ما اكتشفته . وبإفتراض عدم رغبته في ذلك ، قل « حسنا، سيكون هذا مقصدنا في المرة القادمة إذا حدث شيء مماثل » ، ثم انصرف من المكتب .

؟ بعد إنكاره رؤيته للورقة المفقودة الخاصة بالعميل ، كيف تفسر وجودها الآن في درج طاولتك ؟

يخدم هذا السؤال نفس غرض السؤال الأول . استخدمه إذا شعرت بعدم احتياجك إلى إغلاق أي أبواب خلفية ورغبتك في الوصول مباشرة إلى بغيتك .

خمن أين وجدت هذا ؟

تصلح هذه الاستراتيجية حال أخذه لورقة العميل عند اكتشافك لها أول مرة في درج طاولة زميلك . جدد مرة أخرى تهديدك بالتوجه إلى الرئيس مقابل أي خيانة للأمانة مستقبلا .

١٢ - ٩

الشخص الآخر يرفض قبول أي مسؤولية عن نزاع ما

نمى إلى علمك أن استراتيجية مزمعة لكسر الجمود في موقف خلافي ستقر بالدور الذي تلعبه في النزاع . لقد قمت بهذا مع شخص كنت مشتبكا معه في معركة ، آملا أن يبادلك ذلك بحسن نية ليتسنى لكما تجاوز هذا الخلاف التافه . ولسوء الحظ ، فقد كان رد فعله على إقرارك القول بأن اعترافك بالذنب جاء في الوقت المناسب ثم انصرف مغادرا . وقد عاودت الاتصال به للوصول إلى حل لهذه المسألة .

بعد سماعك الاعترافي ، ما الدور الذي قمت أنت به في النزاع بيننا ؟

من المحتمل أن يثير هذا السؤال ولو اعترافا جزئيا من جانبه ، حيث إن كل ما تبتغيه في الواقع هو خلق روح من التعاون بينكما . ولا تطمع في أن تضغط من أجل الحصول على اعتاف كامل بما قد يثير غضبه .

وإذا لم تحصل على أي شيء ، سيأتي الدور على السؤالين التاليين :

هل تقول أنه لا دور لك في هذا الخلاف ؟

عندما يرفض الشخص الآخر الإقرار بدوره الإيجابي ، فإن هذا السؤال يصلح كمتابعة للسؤال الأول ، وقد يكون دافعا إلى تنازل ما عن موقفه . وإن لم يصلح ، فبادر إلى طرح السؤال التالي :

إذا توقفت عن مسلكي المستفز ، فهل تفعل بالمثل ؟

يخدم هذا السؤال هدفين ، ولدى اعترافكما بارتكاب الخطأ ، فاستثمر هذا الاعتراف للإتفاق سويا على منهج علاقتكما المستقبلية . وبادر بنفسك إلى الإقرار بالخطأ أولا تشجيعا له على أن يحذو حذوك . أما إذا لم يعترف الشخص الآخر بدوره في النزاع ، استخدم هذا السؤال كمحاولة أخيرة منك لكي يسود السلام بينكما . ومرة أخرى كنت أنت البادىء بالاعتراف ، ثم أوضح رد الفعل الذي تتوقعه منه في المقابل ، واحصل على موافقته على اتفاقكما بشأن المستقبل .

الفصل الثالث عشر

١٣

إدارة الاجتماعات

ربما تكون قد سمعت الاتهامات المغلفة بروح الدعابة حول ماهية الاجتماعات كالتالي : « الاجتماعات ليست سوى أماكن تستثمر دقائق وتهدر ساعات » ، «لجنة من ثلاثة أشخاص تحقق إنجازات ، أما إذا كانا اثنين فلن يتفقا».

تذكر مهمتك كرئيس للاجتماع للتأكد من عدم خضوع أعضائها لمثل هذا الشعور بشأن المناقشات التي تتولى توجيهها . ويعني ذلك ضرورة قيامك بإرشاد الأعضاء عن كيفية الاضطلاع بمهامهم بكفاءة وفاعلية .

ولدى قيادتك للاجتماعات ستكتشف مدى قوة الأسئلة التوكيدية كأدوات فعالة في الحفاظ على المسار المقرر للاجتماع . وكقائد للاجتماع ، سيكون عليك كثيرا الإدلاء « ببيانات » في نطاق ممارستك لالتزامات منصبك القيادي ، ولكن بدون أن تبدو مستبدا . ويتيح لك توجيه الأسئلة المجال لإرساء التوجيهات التي يحتاج إليها المشاركون في الاجتماع ، وإشراكهم في حل المشكلات بدون أن تصنف كطاغية .

١٣ - ١

الحضور المتأخر

أنيط بك قيادة مجموعة لتطوير الجودة في الشركة ، حيث تحدد اجتماعها في الساعة الواحدة من بعد ظهر يوم الخميس ، حيث لم يحضر أحد تقريبا في الموعد المقرر ، ولم يكن هذا أمرا استثنائيا . وقد حضر أربعة من أعضاء اللجنة الاثني عشر بعد ربع ساعة من الموعد في حين تأخر اثنان لما بعد ذلك . وعلى الرغم من تأكيداتك السابقة الواضحة بضرورة التزام الدقة ، فإنهما على ما يبدو لم يأخذوا ذلك مأخذ الجد .

؟ هل هناك موعد أفضل لعقد هذا الاجتماع ؟

يتسم توقيت توجيه هذا السؤال بالدقة . وما لم تكن عاقدا العزم على إحراج شخص بذاته ، فوجه السؤال بعد مضي دقائق عديدة بعد حضور أي شخص إلى الاجتماع ، وشريطة أن يكون أكثر من عضو قد حضر متأخرا . ولك أن تتوقع واحدا من إجابات ثلاث .

إذا استقبل الحاضرون السؤال بالصمت المطبق والنظرات المحدقة في الفراغ ، أجب عنه بنفسك . ابدأ ببيان يوضح أن الموقف الحالي تجاوز حدود التحمل ، واطلب منهم طرح آرائهم حول كيفية التزام الأشخاص بحضور الاجتماعات في مواعيدها . كُنْ متأهبا لما يؤدي إليه هذا السؤال من مناقشة حول جدوى الاجتماعات ، وقد يكون مناسبا أثناءها أن تطلب منهم التعقيب حول كيفية أن تكون الاجتماعات أكثر فاعلية .

وإذا كان الرأي الغالب لدى المجتمعين في أن الإجابة لا تكمن في تعديل الموعد ، فأكد على ضرورة التوصل إلى حل ، وكرس ما تبقى من الاجتماع في

سبيل ذلك ، منتزعا اقتراحات محددة منهم كعلاج لهذا الوضع . وإذا كان المجتمعون يعتقدون أن المشكلة تكمن في الموعد ، فقم بتغييره .

ما الذي يلزم لنحضر جميعا هنا في الموعد ؟

عندما ترغب في معاونة المشاركين لإيجاد حل للمشكلة ، فإن أفضل السبل هو إطلاق العنان لإبداء الآراء بمثل ما يتيحه السؤال أعلاه . ومن الملائم أن تبدأ أولا في تحديد المشكلة بصورة أكثر دقة مبينا أسباب الأهمية الكبيرة لعنصر المواظبة ، ثم قدم جلسة مناقشات لتبادل أفكار إبداعية غير تقليدية عن الإجراءات التي يعتقدون أنها ستقلل من التأخير في الحضور .

١٣ - ٢

تجاهل جدول الاجتماع

انحرف الاجتماع الذي ترأسه عن المسار المحدد له . ومهما كان السبب فقد تشعبت المناقشات مرة أخرى بعيدا عن بنود جدول أعمال الاجتماع . وكنت قد بدأت بتقييم عروض بائعي أجهزة الحاسوب ، ثم انتقلت الآن لمناقشة الفوائد لأحدث أفضل العروض .

ما العلاقة بين ما نناقشه الآن والموضوع الحالي في جدول أعمال الاجتماع ؟

بصفتك قائد الاجتماع ، فلك مطلق الحرية في اعتبار أي مناقشة كأن لم تكن ، غير أن ممارسة ذلك تنطوي على خطر تصنيفك كديكتاتور . كما أنك قد تصبح في موقف حرج إذا أشار المجتمعون إلى العلاقة بين المناقشة الحالية وبين جدول أعمال الاجتماع الذي لم يكن واضحا لك في حينه .

وليس هناك سوى القليل مما يمكن قوله دفاعا عن الاجتماع الذي يخرج عن جدول أعماله المقرر . ومن شأن هذا السؤال دفع المجتمعين إلى مهمتهم المحددة ما لم يثبت أن جدول أعمال الاجتماع لا علاقة له أو أقل أهمية من الموضوع الذي تدور حوله المناقشات .

؟ هل يمكن لأحد إفادتي عن سبب الخروج على جدول الأعمال ؟

تجنب الإغراء الكامن في أن تسأل « ..... لماذا ننحرف دائما » عن جدول أعمال الاجتماع ؟» وتثير الانتقادات التي تشير إلى عموميات غير محددة – والتي تطلق شرارتها عادة كلمة « دائما » – أكثر كثيرا مما تستحقه من دفاع .

ويبرز هذا السؤال بصورة حادة سبب عدم تركيز المجتمعين عن مهامهم ، ولذا فإنه يتعين أن يثير نقاشا عما هو مهم حقا بالنسبة لهم .

؟ كيف نجعل جدول الأعمال أقل عرضة للانحراف عنه ؟

هذه وسيلة رقيقة للتذكير من شأنها حشد ردود أفعالهم باتجاه تقييم جدول الأعمال ، بدلا من تقييم المجتمعين أنفسهم .

١٣ – ٣

اثنان لا يفهم أحدهما الآخر

أبدى واحد من الأعضاء (أ) ملاحظة تفيدك بعدم فهمه للتعليق الذي طرحه عضو آخر (ب) للتو . وتطبيقا لدورك كقائد للمجموعة أبرزت هذا الأمر .

هل تتفضل بإعادة تعليقك الأخير للتأكد من فهم الباقين له ؟

قبل أن توجه سؤالك للعضو (ب) ، بين أن ملاحظة العضو (أ) تبلغك بأنه قد لا يكون فهم تعليقه . كوسيلة ، أيضا لدفع الحرج عن (أ) ، فقد يجوز لك الادعاء بأنك لست متأكدا من فهمك لتعليق (ب).

وعقب قيام (ب) بتكرار وإيضاح تعليقه (ولك أن توجه أسئلة له أثناء الإعادة للتأكد من الإيضاح ، اشرح الفرق بين ما ظننت أنك قد سمعته أولا وما تبين الآن مما يعنيه الطرف (ب) . ثم وجه الحديث إلى الطرف (أ) عما إذا كان يرغب في الرد على (ب) .

هل يمكن لأي أحد إعادة ما شرحه العضو (ب) للتو للاطمئنان ؟

قد ترغب ، أيضا ، في التقديم لهذا السؤال بالإعراب عن اعتقادك بالحاجة إلى الشرح بأسلوب مغاير .

ترمي استراتيجية هذا السؤال إلى إشراك الأعضاء في التوضيح بدلا من الركون إلى جهدك وحدك في هذا الصدد . كما يسهم ذلك في جعل الطرف (ب) أكثر إدراكا باحتمال ألا يكون دائما على نفس درجة الوضوح الجديرة بها .

هل أنت راضٍ عن مستوى الفهم لتعليقك الأخير ؟

إذا كانت إجابة (ب) بلا ، فقل إنك تشاركه نفس الإجابة ، واسأله عن الجزء الذي يشعر بحاجته إلى مزيد من التوضيح . تأكد من فهمك لإعادة الإيضاح ، وحثه على المزيد حسب الاقتضاء . وإذا كان رد فعل (ب) إيجابيا ، فأعرب عن

اعتقادك بأن رأيه لم يحظ بالفهم التام ، مبيناً السبب ، وطالبا مساعدتك والمجتمعون يبذلون محاولة أخرى لمزيد من الإيضاح .

١٣ - ٤

الأعضاء يجادلون

من الأمور المتوقعة اختلاف الآراء أثناء الاجتماعات ، وهو أمر صحي لما يحمله من تحد للأفكار الرديئة وتشجيع على الحلول الخلاقة للمشاكل ، غير أن الجدال الذي ثار بين (أ) و (ب) خرج الآن عن نطاق السيطرة حيث استشاطا غضبا وتمسك كل منهما بموقفه في صرامة ، ولم يحاول أي منهما ، في نفس الوقت ، تفهم موقف زميله . وهنا تدخلت في الأمر قبل أن يستفحل ويتبادلا السباب .

ماذا سمعت من الآخر ؟

إن الخطوة الأولى لحل المشكلة دفع الطرفين لانصات كل منهما للآخر . اطلب من الغريمين أن يرضي كل منهما الآخر . ولدى الانتهاء من ذلك وجه إليهما الأسئلة التالية .

ماذا سمعت عن احتياجات كل طرف في هذا الموقف ؟

ابعد المتنازعين عن التصلب في موقفيهما ، وبين لهما أن الحل الحقيقي لا يتأتى بانتصار موقف على الآخر ، ولكن بالتوصل إلى تحقيق احتياجاتهما المشتركة . عبر عن تفاؤلك بأن قليلا من الفكر الخلاق من جانب ثلاثتكم كفيل بالحل الذي يحقق لهما احتياجاتهما معا .

ولدى استجابتهما لهذا السؤال ، عليك التحقق من أنهما يعبران حقا عن «احتياجات » المقابلة « للرغبات » ، أن طلباتهما تقتصر على ما هو جوهري ، وليس تجميعا لكل شاردة وواردة مما يتخيلانه من رغبات .

؟ ما الذي تقترحه كحل يوفر الاستجابة لمجموعة رغباتكما ؟

عندما ينصت الطرفان المختلفان كل إلى الآخر ، ويقومان بتعديل موقفيهما المتضاربين إلى احتياجات تنافسية ، يكون الوقت قد حان للتوصل إلى حل خلاق للمشكلة . شارك هذان الخصمان في البحث عن توافق فيما يبتغيان ومشاركة فيما يستهدفان . عاونهما في استكشاف استراتيجيات كفيلة بالإشباع المتزامن لاحتياجاتهما .

١٣ - ٥

أحدهم يتجاهل أفكار الآخرين

إن تقييمك لمدى فاعلية مناقشات المجموعة ترتكز على ما تضيفه جهود معظم المشاركين إلى الاتجاه الذي تهدف المجموعة لبلوغه . غير أن هذا لا ينطبق كثيرا في المجموعة التي تقودها . وعلى سبيل المثال فقد أعرب الشخص (أ) عن تردده في تأييد قرار كانت المجموعة على وشك اتخاذه . وقد تجاهل الشخص (ب) كلية قلق (أ) من تكراره شرح نقطة سبق له بيانها تأييدا لأحد جوانب القرار . وعليه فقد تصديت لمقاطعة (ب).

؟ هل كان تعليقك يهدف إلى توضيح الرأي السابق والبناء عليه ؟

إذا أجاب (ب) بنعم، فاطلب منه تفسير ما غمض عليك من هذه الصلة ، وإذا كنت قد أسأت فهمه ، قدم إليه اعتذارك . ومن المرجح للغاية أن يقر (ب) بأن ملاحظته لم تساعد (أ) على المضي قدما . عندئذ قم بلفت نظر الأعضاء إلى ضرورة عدم تجاهل النقاط المهمة ، مبينا رغبتك في مراجعة النقاط التي أثارها (أ) ، واطلب منه إعادتها .

؟ ما رأيك فيما ذكره (أ) ؟

دع للمجموعة مناقشة دواعي القلق لدى (أ) ، وإذا لم يبادر أحد للشروع في النقاش ، تول بنفسك هذا الأمر داعيا الآخرين أن يحذوا حذوك .

ولدى انتهاء المناقشة ، اطلب من (ب) الشروع في إعادة شرح ما لديه من رأي .

١٣ – ٦

تعليقات أحدهم غير لائقة

بادر أحدهم للتو في طرح موضوع على صلة ما بجدول أعمال الاجتماع لم يكن من الملائم إثارته أمام هذه المجموعة في هذا الوقت تحددا ، حيث إنه كان ينطوي على انتقاد لعضو كان متغيبا عن الاجتماع وغير قادر ، بالتالي على الدفاع عن تصرفاته . لقد سبق لك تحذير الأعضاء ضد مثل هذا السلوك . ونظرا لأن أيا منهم لم يكن مستعدا ، على ما يبدو لتطبيق هذه القاعدة ، فقد بادرت إلى ذلك بنفسك .

؟ هل تظن أن هناك وقتا أفضل تضطلع فيه بإثارة ما يقلقك ؟

إذا كان رد المنتقد بلا بين الأسباب التي تدعوك إلى إلغاء تعليقاته واعتبارها كأن لم تكن .

وإذا كان رده « ماذا تقصد من وراء ذلك ؟» فبين له أن ما حدث يعد انتهاكا لما اتفقت عليه المجموعة من الإعراض عن توجيه الانتقاد للأعضاء أثناء غيابهم .

؟ هل أنا الشخص الوحيد هنا الذي يعاني مشكلة توجيه هذه المناقشة ؟

لدى طرحك لهذا السؤال فإنك تأمل في أن يستنفر أعضاء المجموعة للعمل على إدانة هذا الهجوم الغادر . إذا لم يستجب أحد ، وجه انتقادك للمجموعة لسماحها في استمرار الهجوم دون إيقافه ، استفسر عن سبب انتفاء الرغبة ولو لعضو واحد ، في الحديث ، مبينا بوضوح ما تعتزم عمله تجاههم حال تكرار الأمر مستقبلا .

١٣ - ٧

الحاجة لمزيد من الإبداع والأصالة

تقع مجموعتك أحيانا في إطار التنميط التقليدي ، حيث يخضعون من حين لآخر للقيود التي تفرضها عليهم الشركة ، بينما لا يستطيعون في أوقات أخرى من الإنفكاك عن الطرق التقليدية في التفكير . وفي كل الأحوال ، فإن محاولاتك الأخيرة لحثهم على التفكير الإبداعي لم تسفر سوى عن القليل جدا من الجدة في التفكير . لقد أصبحت في حاجة لعمل شيء ما لإخراجهم من أنماط التفكير التقليدية .

من يستطيع الإتيان بفكرة تنطوي على مخاطر أكثر مما سبق طرحه ؟

من أبرز السمات المميزة للفكر المحافظ بغضه الشديد للمخاطر . إن قيامك بتشجيع الأعضاء على القبول بالمخاطرة وتوفير البيئة التي تؤمن لهم خوض غمارها من شأنه أن يفتح الأبواب أمام التفكير الإبداعي .

ولدى استماعك لإجابة عن هذا السؤال ، احرص على تجنب انتقادها على الفور ، وفتش عن جوانبها الإيجابية أولا ، ووجه الشكر إلى من تطوع بالإجابة، وتحر ردود الفعل عليها من الآخرين .

ما هي أكثر الأفكار التي توصلنا إليها حتى الان إثارة ؟

عند التعرف على المرشحين ، قم بتسجيلهم على الكشوف المعلقة الكبيرة الحجم أو على السبورة . استبعد أكثر الآراء ميلا للإتجاه التقليدي المحافظ . اسأل مجموعة العمل على مضاعفة حجم هذه القائمة من الأفكار الإبداعية .

من يمكنه التقدم باقتراح بديل ترفضه الشركة ؟

من شأن هذاالسؤال دفع المجموعة إلى التخلص من الأغلال التي تكبلهم والقيود الذاتية التي يخيطون أنفسهم بها ، كما أنها تحررهم من الضوابط التي فرضوها على عصارة أفكارهم الإبداعية حتي الآن . ولعل مما يثير دهشتهم علمهم أن بعض المبادرات التي تصوروا أنها مرفوضة قد حظيت بقبول الإدارة العليا في الشركة .

إذا كنت أحد عملائنا ، ما الإقتراح الذي تود أن تضيفه إلى القائمة التي وضعناها ؟

عاون أفراد المجموعة كي يخرجوا عن ذواتهم وينفوا عن أنفسهم قيود وجهات النظر التقليدية حينما يشرعون في ممارسة التفكير الابتكاري الخلاق . دعهم ينظرون إلى المشكلات من مواقف مغايرة لوجهات نظرهم ، ومن هنا جاءت فكرة وجهة نظر العميل ، ومن المفيد التفكير في اقتراح أدوار شخصيات أخرى ليتقمصها الأعضاء لتوسيع مدارك أفكارهم .

١٣ - ٨

الحاجة إلى المزيد من الفكر الانتقادي

يتم التوصل إلى القرارات ، أثناء الاجتماعات التي تقودها ، في سهولة وسرعة . لقد كنت تعتبر ذلك أمرا طبيعيا حتى أثبتت لك التجارب فيما بعد أن القرارات كانت تفتقر إلى الدراسة الكافية . وفي مقال انتهيت من قراءته مؤخرا ، أشار كاتبه إلى ما أسماه « التفكير الجمعي » ، هو ما بدا لك أنه يكاد ينطبق على أعضاء مجموعتك . وقد تبينت أن السرعة التي تتسم بها مداولات الأعضاء تحول دون التحليل النقدي للأفكار الكامنة خلفها . لقد كانت البيانات والمعلومات المتوفرة التي يتم اتخاذ القرارات في ضوئها لا تحظى سوى بقليل من الانتقاد والتفحص ، كما أن التأثيرات النهائية لتلك القرارات على الأشخاص الذين ينضوون تحتها لم تكن تلقى سوى عناية ضئيلة . لذا فقد عقدت العزم ، بناء على هذا المقال ، توجيه أعضاء مجموعتك إلى دراسة جميع الجوانب المحيطة بقراراتهم .

من يرغب اليوم في تقمص دور محامي الشيطان ؟

إن أقصر طريق لمحاربة التفكير الجمعي أن تعهد لشخص أو أشخاص اتخاذ دور مناهض لقرارات المجموعة . وقد تنبه على من سيقوم بهذا الدور التفكير المعارض للمجموعة . وتبني وجهات نظر مخالفة ، والبحث عن الأخطاء في الافتراضات الكامنة وراء القرارات . احرص على إتاحة الفرصة لمن يقوم بدور محامي الشيطان للتحدث أثناء الاجتماع بين وقت وآخر ، ولا تسمح للأعضاء الآخرين رفض وجهات نظره بدون مبرر مقبول . اعط هذا الدور بالتناوب بين الأعضاء خلال جلسات النقاش ليتسنى لكل منهم اكتساب تجربة التفكير الانتقادي .

ما الخطأ الذي يمكن أن يلحق بهذه الخطة التي على وشك الموافقة عليها ؟

تابع هذا السؤال بدعوة كل عضو في المجموعة ببيان جانب سلبي واحد على الأقل في الخطة قبل أن يتم إقرارها فعلا . تخيل أن الخطة المقترحة بمثابة تمثال جميل قامت المجموعة بتصميمه ووضعه في منتصف الغرفة .

من المحتمل أن يحول الفخر الذي تشعر به المجموعة إزاء عملها دون ملاحظة الشقوق والعيوب به . وهذا هو بالضبط التفكير الجمعي .

إن مهمتك هي وضع حجر في قبضة كل فرد وإصدار الأمر له بقذفه تجاه التمثال . وإذا ما ظل التمثال بعد ذلك حسن المظهر ، تكون المجموعة قد نجحت في وضع خطة جيدة .

• إذا كنت أحد موظفينا ، فكيف ترى هذه الخطة ؟

وجه هذا السؤال لدفع الأعضاء إلى مراعاة تأثير قراراتهم على الآخرين ، خاصة أولئك الذين ستحدد رؤاهم بصفة نهائية مدى صواب هذه القرارات .

• من يمكن دعوته لحضور اجتماعنا القادم لعرض وجهة نظر مغايرة ؟

يسهم هذا السؤال في معاونتك على تطبيق استراتيجيتين فعالتين في نفس الوقت ، تهدف الأولى إلى عقد اجتماع « الفرصة الثانية» حتى يمكن للأعضاء معاودة التفكير في قرار ما قد يكون تم اتخاذه في عجلة . وترمي الاستراتيجية الثانية إلى دعوة شخص ما من خارج المجموعة تسهم وجهة نظره المتفردة في إضافة رؤية جوهرية تكون قد غفلت المجموعة عنها .

١٣ - ٩

الصمت يخيم على المجموعة

السكوت من ذهب . حكمة يمارسها الأعضاء حيث يجلسون حول منضدة الاجتماعات وهم يحدقون في لا شيء ، بينما يحرصون على قبض رواتبهم . لذا فقد استقر عزمك ، في آخر مرة حدث فيها ذلك ، على أن تطرح عنهم الكسل جانبا .

• ماذا ترون في زيادة عدد من يبدون تعليقاتهم أثناء الاجتماعات ؟

يحدد هذا السؤال أعضاء المجموعة الراغبين في البحث عن حل لمشكلة الصمت . قف فجأة وتوجه إلي اللوحات الورقية الكبيرة أو السبورة أثناء إلقائك

للسؤال . إذا لم يبادر أحد للحديث فورا ، اكتب فكرة خاصة بك أعلى الورقة أو السبورة ، واسألهم موافاتك بالمزيد . كُنْ في غاية النشاط أثناء قيادتك للمناقشات .

ما الذي يبعث على صمتنا الآن ؟

قد لا يؤثر هذا السؤال في حد ذاته على إنهاء حالة الصمت ، فكن متأهبا باصطناع التكلف ، واعرض بعض التفسيرات المحتملة التي تراها ، مضيفا بعض الأسباب غير المألوفة إذا دعت الحاجة لتنشيط المجموعة . كذلك فإن تسجيل الأفكار يسهم في انسياب المناقشات .

ما الذي يمكنك يا (أ) إضافته لهذه المناقشة من وجهة نظر إدارة التسويق ؟

ليس الهدف من هذا السؤال وضع (أ) في موقف محرج ، بل حث شخص ما تعلم يقينا أن لديه ما يثير المناقشة .

هل من سبب لصمتك اليوم يا (أ) ؟

لعل هذا هو السؤال المناسب إذا ساورك الشك في وجود سبب معين لهذا الصمت ، وإذا علمت بأن (أ) هو الشخص الذي قد يكون مستعدا ، على الأرجح، للكشف عن هذا السبب أمام المجموعة . ويراودك الأمل في أن تدفع إجابته باقي المجموعة لكي يحذوا حذوه .

١٣ - ١٠

المجموعة تشعر بالإحباط أو العجز

ترأست مجموعة في مهمة عمل على مستوى الشركة ككل ، لكنها تفتقر إلى سلطة تطبيق الكثير من التوصيات التي تتوصل إليها في تقريرها الختامي . وقد تسبب ذلك في وضع أعضاء المجموعة الآن في موقف إحراج حقيقي حيث يشعرون بافتقادهم لأي سلطة ويحسون بالقيود التي تحد من نفوذهم .

ما هي أبرز العقبات التي تقف في طريقنا ؟

دع أعضاء المجموعة اختيار أبرز القيود المثبطة لهم دون التشاور فيما بينهم، ربما خطيا . وفي غضون ذرعك للغرفة جيئة وذهابا للاستماع إلى اختياراتهم ، اعط الفرصة لهم لإبداء وجهات نظرهم في أن العوائق التي اختارها غيرهم من الأعضاء ليست الأشد أهمية وخطورة . وسيفسر ذلك في الختام عن إضعاف التأثير المتخيل على الأقل لبعض القيود التي تم طرحها . وجه السؤال التالي للتعامل مع العقبة التي حازت أكثر الأصوات .

ما الذي ينبغي عمله للتغلب على أبرز عقبة نواجهها ؟

من المرجح ألا تكون العقبة من النوع الذي يستعصي على التذليل حسبما يتصورها الأعضاء . أشركهم في خلاصة تجاربك العريضة ونصائحك الحكيمة بشأن كيفية الحد من الآثار السلبية للقيود التي يخشونها .

ماذا نملك من قوة ؟

معظم الناس لا يثقون في قدراتهم الشخصية الكامنة لديهم فعلا ، بل على العكس من ذلك ، ينزعون إلى تضخيم افتقادهم لهذه القوة .

وقبل توجيه هذا السؤال ، أبلغهم باتفاقك معهم على أن العقبة التي قاموا بتحديدها ليست فقطة قائمة بالفعل بل لها نفس القيود التي يدعونها . ثم تأتي مهمتك الآن في حملهم على تحديد تلك الجوانب في مواقفهم التي يحظون فيها بتأثير مماثل أو حتى تأثير يفوق جوانب الطرف الآخر . وبعد ذلك أوضح لهم كيف يمكن لهم استثمار الميزة التي يوفرها هذا التأثير لتدعيم قوتهم .

١٣ - ١١

الحاجة لتأمين المتابعة للقرارات التي اتخذت في الاجتماع

لقد لاحظت أنه عند انتهاء اجتماع مطول ، نسى بعض الأعضاء مخابرة هاتفية كانوا قد وعدوا بإجرائها ، أو بيانات اتفقوا على جمعها ، أو مهمة أخرى تعهدوا بأدائها . وفي أحيان أخرى تبرز مشكلة مخالفة حين يتابع عضو ما أمراً لم يكن يتعين القيام به . ولقد أقسمت ألا تدع مثل هذه الاتصالات المعوقة تثبيط جهود الأعضاء ، لذا فإنك تحرص على مراجعة التزامات المتابعة كجزء من إجراءات اختتام الاجتماعات .

؟ من هم جميع الأشخاص المسؤولين عن أي جانب من جوانب المتابعة بعد انفضاض الاجتماع ؟

اسأل كل من يرفع يده أن يعطيك ملخصا دقيقا عما وافق على أدائه . صحح أي خلل في المفاهيم . نبه كل من لم يرفع يده بشأن أي التزامات قد يكون غفل عنها .

من وافق على تجميع المعلومات الإحصائية عن العميل ؟

يحتمل أن تكون قد نسيت أنت نفسك العضو الذي تطوع لأداء هذه المهمة ، أو قد تكون راغبا في إشراك مجموعة الأعضاء في إجراءات تحميل الأعضاء المسؤولية عن التزامات المتابعة التي تعهدوا بها . واحرص دائما على توجيه الشكر لمن تطوع بمعاونة المجموعة بأداء بعض الأعمال فيما بين الاجتماعات . وقد يكون مناسبا ، بعد انقضاء أيام معدودة ، أن تذكرهم خطيا بما تعهدوا بالقيام به .

الفصل الرابع عشر

١٤

حضور الإجتماعات

تضمن الفصل الثالث عشر - حسبما بينا - أحد عشر موقفا يمكن لقائد الاجتماع السيطرة عليها عن طريق توجيه الأسئلة . ومن الجلي أن الشخص المسؤول عن الإجتماعات التي تحضرها هو من تتوقع أن يبادر بالتصرف متى ساد الإضطراب مناقشات الحاضرين .

غير أن ذلك لا يحدث دائما ، حيث إن القائد المعين لا يقوم بالتصرف دائما في الوقت الملائم أو بالوسيلة الصحيحة . وفي الأحوال التي يتغيب فيها القائد المسؤول ، يقتضي الأمر أن تبادر أو أي أحد من زملائك لترأس الإجتماع لوقت كاف لتحقيق أقصى فائدة من الاجتماع .

ونظرا لرغبتك في التدخل دون شبهة تهديد للقائد الغائب أو إثارة حنق الأعضاء الآخرين في المجموعة ، فمن الحصافة أن تحد من تعليقاتك وصياغتها على هيئة أسئلة .

١٤ - ١

الاجتماع مضيعة للوقت

لقد عاد رئيسك لتوه من « مدرسة السحر » (وهو التعبير الذي يطلقه زملاؤك على برنامج تطوير المدراء الذي تنظمه الشركة). ومنذ ذلك الحين نشطت إسهاماته الإدارية ، ودأب على استشارتك أكثر من ذي قبل بشأن أي قرارات تؤثر عليك ، غير أنه انغمس إلى حد بعيد في تيار الديمقراطية . وعلى سبيل المثال ، فقد وجه إليك اليوم دعوة لحضور اجتماع بشأن اتخاذ قرار تعتقد - ويشاركك في ذلك غيرك من المدعوين - أنه كان يتحتم عليه اتخاذه بمفرده . ولدى بدأ الإجتماع ، شرع الآخرون في النظر إليك بصفتك المساعد المباشر للرئيس ، لأن تدلي بدلوك في الأمر .

؟ أليس من الأفضل أن تتخذ مثل هذا القرار بمفردك ؟

لقد كنت ترغب أيضا في إضافة الكلمات الآتية عند نهاية السؤال ، « بعد تشاور موجز مع أكثرنا تأثرا به » . وربما كنت ترغب أيضا في التقديم لهذا السؤال بكلمة نيابة عن زملائك تعرب فيها عن تقديركم لرغبة الرئيس تضمين آرائكم في القرار .

لقد كنت تأمل أن يدرك الرئيس خطأه ويعلن انفضاض الاجتماع ، غير أن ذلك لن يحدث على الأرجح ، بل إن الأمر الأكثر ترجيحا هو إصراره على رغبته في عقد الاجتماع . عند ذاك يمكنك توضيح سبب إثارتك لهذا السؤال، مدعما موقفك بواحد أو أكثر من الطرق الثلاث التالية : اشرح لماذا تعتقد أن هذا القرار يقع في إطار سلطته التنفيذية ، برهن على المواعيد النهائية بالغة القسوة التي تواجه زملاءك ، وأكد على مشاركة باقي المجموعة لك في الرأي .

؟ هل يمكننا مساعدتك فيما يخص القرار دون حضورنا جميعا للاجتماع ؟

إذا كانت الإجابة « بلا » تصرف حسبما تم إقتراحه أعلاه عن السؤال السابق . وإذا كانت الإجابة « بنعم » ، تعاون مع الرئيس في تحديد من يرغبه في حضور الإجتماع واحدا واحدا . وإذا ما كانت مناقشتك مدعمة بالأسانيد وجيدة العرض ، فقد يحسن محادثته بشأن إلغاء الإجتماع كلية .

؟ من الذين يواصلون الاجتماع بكامله ؟

كن متأهبا لأن يثير هذا السؤال شيئا مثل ، « لماذا تسأل ؟» اشرح دواعي قلقك من منظور أن الإجتماع قد يكون أكثر تكلفة مما تبرره قيمته . لا تعلق على ما قد يبديه رئيسك عن الدافع لدعوته إلى الإجتماع في المقام الأول .

١٤ – ٢

إنك لا تعتقد بوجوب حضورك الاجتماع

في الأسبوع الماضي طلب نظير لرئيسك إرسالك كممثل لمنطقتك عضواً في فريق عمل يتولى هو رئاسته . وفي منتصف الإجتماع الأول تقريبا ، إتضح لك أنه ليست هناك ضرورة لك هذه المهمة وأن حضورك اجتماعاته الأسبوعية المقررة في غضون الشهور الستة القادمة سيكون مضيعة كبرى للوقت . لقد كنت أتدبر عدم الحديث في الأمر أثناء الإجتماع وإرجاء ذلك لما بعده ، غير أنني أدركت أن المبادرة بطرح الموضوع الآن هو أفضل ما يمكن عمله .

ما رأيك في مشاركتي في هذه الاجتماعات ؟

هذا سؤال استهلالي آمن لترك هذه الاجتماعات . إن أي أسلوب مباشر آخر من شأنه تدمير هذه الفرصة وإظهارك في مظهر الأحمق إذا ما أثبت شخص ما الحاجة الماسة لحضورك .

أنصت باهتمام إلى الإجابة . فإذا تضمنت أسبابا وجيهة مقنعة لاستمرارية حضورك ، قم بترتيب مواعيدك وفقا لذلك . وإذا ما أيدت الإجابة شكوكك في عدم الإحتياج إليك ، فتعامل مع ذلك بلباقة وإصرار . دعم حديثك بمدى حاجة الشركة إليك وليس بمدى رغبتك . أبلغ رئيسك بهذه المداخلة قبل أن يفعل رئيس الاجتماع ذلك .

ما هو في رأيك الذي قد ينجم عن عدم قدرتنا على حضور هذه الإجتماعات ؟

هذا استفسار مفاجيء إلى حد ما ولا يترك لك سوى فرصة ضئيلة للإحساس بالإرتباك فيما لو أخفقت رؤيتك المسبقة . وفيما عدا ذلك ، فإنه سيؤدي إلى نفس النتيجة كالسؤال السابق .

هل لي أن أقترح أسلوبا أفضل لإدراج احتياجات إدارتنا في التقرير الختامي لمهمة العمل الحالية ؟

تأكد تماما من إلمامك الكامل بما يحدث قبل أن تشرع في توجيه هذا السؤال ، كما تأكد من قوة حجتك للدفاع عن اقتراحك . وقد يستخدم هذا السؤال بالترادف مع أي من السؤالين السابقين .

؟ إذا تبين عدم مقدرتي على حضور هذه الإجتماعات بصفة منتظمة ، فما هي الأسس التي يجب على مراعاتها لاختيار بديل لي ؟

قد لا تكون راغبا في التقدم باستقالتك من هذه المجموعة ، في حين ترغب في إشعارهم بأنك لن تكون مستعدا دائما للحضور . ولسوف تساعدك الإجابة على تقرير من ستختاره ليحل محلك ، بل قد تعاونك أيضا في الإحتجاج بأن أحدا من إدارتك ، بما فيهم أنت ، ليس قادرا على الإيفاء بمتطلبات المهمة .

١٤ - ٣

ترغب في تحدي فكرة ما

لم تصدق ما سمعته أذناك !! إن المجموعة على وشك اتخاذ قرار تأسيسا على فكرة غير دقيقة كلية . لقد أصبح محتما عليك إيقاف هذا التحرك قبل ارتكاب خطأ مرعب . إنك لا ترغب في الإساءة لأحد ، خاصة المتبني للفكرة ، غير أنه يجب أن تعبر عن رأيك .

؟ ماذا لو لم يصمد هذا المشروع ؟

توقع أن تسمع ما يلي ، « ماذا تقصد بذلك ؟» . إبدأ ردك بما يلي : « ماذا لو ...... ؟ » مبينا الأحداث التي تعتقد أنها ستحدث في أسوأ الأحوال ، كما لو أنها محتملة الوقوع فعلا . ومن المحتمل أن يتسبب هذا الشرح في إيقاظ قليل من الأعضاء الذين جرفهم الحماس لهذا التوجه وأعماهم عن رؤية الكارثة التي يقودهم إليها هذا النمط من التفكير السائد في المجموعة . وإذا أخفقت في حشد أي تأييد لقضيتك ، واصل الضغط بقوة مؤكدا على أن أسوأ الأحداث المتوقعة هي بسبيلها إلى الوقوع على الأرجح .

وإذا استمرت المجموعة في تجاهل تحذيراتك ، اطلب عقد اجتماع « الفرصة الثانية » ،وهو ما يعني أن المجموعة توافق على عدم إعتماد القرار بصفة نهائية ما لم تثبت على تأييدها للمشروع المقترح في الاجتماع الثاني المقرر عقده في غضون أيام قلائل .

؟ هل يمكن لنا تخصيص بعض الوقت لمناقشة أي خطأ محتمل قد يحدث بالنسبة لهذا القرار ؟

من المرجح أن توافق المجموعة على هذه الإستراتيجية ، التي تحقق الوصول إلي الفكرة الخاطئة عن طريق القرار المقترح المؤسس عليها . إقترح أن يتطوع كل شخص في المجموعة ببيان عيب محتمل في النتيجة التي خلصت إليها المجموعة .

؟ هل يمكن لي أن أقوم بدور محامي الشيطان لدقائق قليلة ؟

قد تكون المجموعة شديدة الإرتباط بالقرار أو محجمة تماما عن مواجهة كل منهم للآخر في موضوعات لا يملكون القدرة على إدارة التحليل الإنتقادي لها الذي تثيره الأسئلة السابقة . لذا ، فإنك تأمل أن يعهدوا إليك بالإضطلاع بهذه المهمة .

قبل أن تمارس دور محامي الشيطان ، أوضح بكل جلاء أنه ليس من الضروري أن تكون مؤيدا لأي من دواعي القلق التي تطرحها ، بل إنك تتعمد اتخاذ موقف متعارض لأي شيء تتبناه المجموعة بهدف التقليل من فرص الوقوع في السهو أو الإغفال . احرص على أن تكون النقاط المثارة بالغة الإقناع وبعيدة عن العواطف كلما أمكن . إنك تهدف إلى قيامهم بمجابهة أفكارك ، وليس بمجابهتك شخصيا .

١٤ - ٤

المجموعة تحقق تقدما ضئيلا جدا

كان هذا أمرا معتادا لهذه المجموعة ، حيث لم يسفر الاجتماع عن شيء . لقد كان لدى كل عضو ما يقوله ، في حين أن ما يتم انجازه قليل . إن الوقت الباقي ليس كافيا لتغطية بنود جدول الأعمال كلها . ولإحجام قائد المجموعة عن التحدث ، كان عليك القيام بذلك .

هل يشعر أحدكم بالإحباط قدر شعوري به ؟

نظرا لأنك لست مسؤولا عن المجموعة ، فليس من الفطنة انتقادي حجم الإنجاز الذي تحققه .من شأن هذا السؤال جذب الانتباه بعيدا عن المجموعة إلى مشاعرك الخاصة بما يحدث في الاجتماع . ومما قد يبعث إلى نفسك الراحة أيضا أن يدفع السؤال شخصا آخر لشجب ما يجري قبل أن تشرع في ذلك بنفسك . وإذا سئلت عما تهدف إليه ، بين مصدر إصابتك بالإحباط . احرص تماما على أن تكون تعليقاتك محددة في إطار ما تلاحظه ، ولا تذكر أسماء بعينها ، ولا تخمن بشأن الدوافع ، ولا تتحدث بلهجة انتقادية .

هل أخطأت باعتقادي أننا قد انحرفنا عن المسار ؟

يتوجه هذا السؤال إلى هدفه بسرعة أكبر من سابقه ، كما أنه وسيلة هامة لجس النبض . فإذا تبين وجود إجتماع على أنك مخطيء ، بادر بسحب السؤال. وإذا نجحت في تكوين قاعدة ملموسة تتفق معك ، فقد أصبح الحل في متناول اليد .

؟ ألا تجرفنا هذه المناقشة بعيدا عن المسار فيما يتعلق بجدول الأعمال ؟

هذا سؤال مباشر بدرجة أكبر من سابقيه . إذا وافق الآخرون ستحصل على النتائج سريعا ، إذا لم يوافقوا ستخسر سريعا أيضا .

١٤ - ٥

المجموعة لا تجيد استثمار جهود أعضائها

تعتبر هذه المجموعة أكثر المجموعات التي شاركت فيها تشتتا في أداء مهامها ، فهي مجموعة إسما ، متفرقة روحا . وتخلص القاعدة التي وضعها «باريتو» أن عشرين في المائة فقط من أعضاء المجموعة يضطلعون بثمانين في المائة م مداولات الاجتماعات . والمجموعة التي أنتمي إليها لديها سجل أشد سوءاً، حيث أن ما لا يزيد عن عشرة في المائة تقريبا يقومون بإبداء تسعين في المائة من الملاحظات . وها أنت تعاني من جديد من خلال هذا الإجتماع الذي يحجم فيه أفضل الأعضاء قدرة على الإفادة عن التحدث . وقد كان عليك أن تقوم بذلك .

؟ ألا يجدر بنا الإفادة بشكل أفضل من المشاركين معنا ؟

من الأرجح أن يسألك الآخرون عما تقصد بهذا السؤال . ولدي الإجابة ، احرص على الابتعاد عن إبداء رأى أو تفسير ، بل استشهد بأمثلة محددة لمناقشات تعلم أن بعض الأشخاص القادرين على المشاركة فيها لم يفعلوا ذلك .

ونظرا لأنه لا مناص غالبا من تسمية الأشخاص ، احرص على أن تذكر أكبر قدر ممكن منهم لدى عرضك للمشكلة حتى لا يشعر أي منهم بأنه مقصود

لذاته . اشرح موقفك بشكل ملائم ، ولا تنتقد الأعضاء الذين لم يشاركوا في النقاش بل أقصر انتقادك على المجموعة لعدم إغرائهم على التحدث .

كن مستعدا لأي اختلاف مع وجهة نظرك ، ودافع عنها بالمعلومات وليس بالعاطفة .

؟ هل يوافق الآخرون على أننا نهدر وقت الكثير من الأشخاص في هذه الإجتماعات ؟

قد ينبري قائد المجموعة وغيره من الأعضاء للدفاع إزاء هذا ، مستفسرين عما تقصد به . ويعد هذا السؤال وسيلة أشد فاعلية لإستثارة النقاش المطلوب في السؤال الأول . استخدم هذا السؤال فقط عند إحساسك بضرورة بث الروح في المجتمعين .

؟ كيف يمكن أن نطلق على أنفسنا لقب " مجموعة " ؟

سوف تلفت انتباههم سريعا لدى توجيه هذا السؤال . واصل الحديث في الإتجاه الذي هدفت إليه في السؤال الأول .

١٤ - ٦

لم يأخذ أحد برأيك

ظل قائد المجموعة خلال الدقائق العشرين الماضية يدور حول طاولة الإجتماع بحثا عن حلول للمشكلة التي كانت موضع البحث . ولدى إبداء الأعضاء لآرائهم كان القائد يسأل الآخرين التعليق على كل حل مقترح . وقد

شاركت مع آخرين في طرح أفكارهم حيث أثار رأيك بعض الإهتمام . ثم انبرى أحد زملائك الذي كان يجلس في نهاية الصف إلى طرح اقتراح أثار ردود أفعال حماسية للغاية من كل الحاضرين تقريبا . ولقد حظي الإقتراح بإعجابك أيضا ، على الرغم من أنه كان في جوهره تكرار لنفس الرأى الذي قمت بطرحه قبل عشر دقائق فقط . ولم تكن هذه المرة الأولي التي لم تحظ فيها آراؤك بالقبول في هذه المجموعة ، لذا تعين عليك الغوص للبحث عن جذور هذا الموقف.

؟ هل يمكن لأحد أن يبين لي وجه الإختلاف بين الإقتراح الحالي وما اقترحته قبل عشر دقائق فقط ؟

يمس هذا السؤال بصفة مباشرة الوضع المحدد الذي تعزوه إلى المجموعة بعدم الأخذ بآرائك . وقد ترغب في أن تردف هذا بالإشارة إلى ما حدث توا بإعادة عرض كل من الإقتراح الذي رحبوا به واقتراحك الذي سبقه . احرص بكل وسيلة على توجيه هذا السؤال دون إبداء أقل بادرة توحي بالحنق .

ولا شك في أن الرد الذي ستتلقاه سيكون مفيدا لك . فقد لا يرون هذا التماثل الذي تعتقده مما يدل على أنك لم تفلح في عرض اقتراحك بالشمول والدقة التي تظنها . وقد يرجع الأمر إلى مجرد التوقيت ، فربما لم يكونوا مستعدين لفكرتك لدى إفصاحك عنها . أو قد لا يكون عرضك للفكرة بمثل التأكيد أو الإقناع الذي عرض به الشخص الآخر فكرته . وأخيرا فقد تكون أخفقت من نواح عديدة في رسم صورة واضحة وجذابة لفكرتك .

- **ماذا فعل .... (اذكـر اسم الشخص الذي حازت فكرته الاستحسان) لتكون استجابتكم إلى فكرته أكثر إيجابية مقارنة بفكرتي ؟**

يطلب هذا السؤال من المجموعة التركيز على الأسلوب . ولسوف توضح لك الإجابة طريقة العرض التي تحوز تقدير هذه المجموعة بوجه خاص ، كما أنها قد تشير إلى بعض العقبات التي قد تكون استعرضتها لهم عند قيامك بشرح فكرتك .

- **هل لدى أحدكم إقتراح بما ينبغي أن أفعله لأكون أكثر إنصاتاً ؟**

قد يكون هذا هو البديل للسؤال الأول . وحسب هذه الصياغة ، فإنه ينصب على أمر محدد خاص بعدم الإنصات له ، ضاربا المثل بما يرزح تحته من إحباط حاليا . وقد يصلح هذا السؤال أيضا كمتابعة للسؤال الأول ، وهو بهذا المفهوم يعد دعوة للبحث عن حلول مقترحة .

١٤ - ٧

لم تفهم ما تمت مناقشته

تقوم المجموعة بمناقشة موضوع لم تفقه منه شيئا . وقد تمثلت مشكلتك الرئيسية في عدم فهمك للشخص الذي أثار هذا الموضوع قبل دقائق قليلة . لقد كان يجب عليك قول شيء ما آنذاك ، غير أنك كنت تأمل في أن تتبلور الأمور بعد سماعك لعدد آخر من التعليقات . لقد أصبحت الآن في ورطة أكثر حدة مما كنت فيه عند البدء ، لذا فقد قررت الإعتراف بجهلك .

هل تقول أن .... ؟

لا تستخدم هذا السؤال إلا إذا كنت تفهم قدرا كافيا مما قيل . لذا ، أعد قول ما تعتقد أنك تسمعه للتيقن من دقته . وإذا جانبك التوفيق ، فسيصحح لك هذا الشخص ما قلته ليتوافق مع ما قاله ، ومن ثم المتابعة السليمة للموضوع .

هل يتفضل أحدكم بتلخيص جوهر الفكرة لأتأكد من متابعتي لها ؟

وجه هذا السؤال إذا أحسست بافتقاد الفهم كلية .

كيف يمكن لهذه الفكرة المساعدة في تحقيق أهدافنا ؟

سوف يتحقق لك فهم الفكرة ، لدى قيام بعض ممن يتبناها بشرحها لك . ويتضمن هذا السؤال أيضا فائدة أخرى تتمثل في توجيه النقاش إلى لب الموضوع ، وهو بيان مزايا الحل المقترح .

١٤ – ٨

ميل القائد إلى السيطرة

« لماذا نعقد هذا الإجتماع ؟» . كان السؤال الذي ظللت تردده في داخلك منذ أن اتخذت مقعدك ، وليس لغموض بنود جدول الأعمال . وكان الدافع لإثارتك هذا السؤال الميل الجارف من جانب قائد المجموعة للسيطرة . فإذا كان يخطط لتنفيذ هذه البنود حسب مواصفاته الخاصة ، فلماذا دعا الآخرين للإجتماع . إنه يهدر بذلك وقتك ووقت الآخرين جميعا . فكيف يمكنك إذاً مواجهة هذا الديكتاتور المسيطر على الاجتماع إلا بتوجيه الأسئلة ؟

ماذا يمكننا أن نفعل لنكون أكثر فائدة لك في جدول الأعمال ؟

يمكن أن تكون الإجابة المتوقعة لهذا السؤال هي ، « ما الذي تهدف إليه ؟» وعليها سيكون ردك المنطوي على بعض الدهاء ، « حسنا ، يبدو أننا لن نكون ذوي فائدة ملموسة لكم . لقد اضطلعتكم بأنفسكم بإنجاز معظم العمل حتى الآن واتخذتم جميع القرارات . كما أن القليل جدا من آرائنا هي التي تروق لكم. فإذا لم يكن باستطاعتنا القيام بأداء أفضل من هذا ، فإن عودتنا إلى مكاتبنا ستكون أكثر نفعا للشركة ».

هل ترون أنه يمكن لنا المعاونة في هذا الإجتماع ؟

من شأن هذا السؤال البديل تحويل المناقشة في نفس إتجاه السؤال السابق، غير أنه قد يستحث المزيد من الإجابات الأولية الأكثر إثارة للإهتمام . وقد يعبر قائد الإجتماع عن عدم سعادته بالطريقة التي يمضي بها الإجتماع ، بل قد يخضع تصرفاته نفسها للمراجعة . ومع ذلك يحتمل أيضا أن تعزو عقم الإجتماعات إلى باقي الأعضاء .

هل ترغب في معرفة بعض الآراء عن كيفية الإجتماع ؟

يفتح هذا السؤال الذي ينطوي على مخاطر كبيرة المجال أمامك لوضع تصرف قائد الإجتماع موضع المناقشة . وإذا ما أذن لك بإبداء تعليقاتك ، فاطرحها عليه في دبلوماسية وأمانة في نفس الوقت قدر الإمكان . وقد يكون التعبير عن هذه الآراء كالتالي : « أعتقد أننا نسمح لأنفسنا بالشعور بالخوف بسبب تحمسك لهذا الموضوع . ولما كانت أولوياتك واضحة تماما لنا ، فإنا نفترض أنك لن تستمع لأي مناقشات معارضة . وعندما تتحمس بمثل هذه القوة

التي أظهرتها الآن تأييدا لفكرة العالم « بول » ، فإننا ننحو إلى التزام الصمت . وما لم ننجح جميعا في التوصل إلى طريقة تجعلنا أقل شعورا بالوقوع تحت سيطرتك ، فقد يكون من الأفضل لك الإنفراد باتخاذ هذه القرارات بنفسك والإكتفاء بمجرد إشعارنا بها . ولا أعتقد أن أيا منا يرغب في حدوث ذلك .»

وإذا لم يفهم القائد فحوى هذه الرسالة ، فقد يقول لك ، « ما هذا الذي تقوله ؟» . وعند ذلك تأتي اللحظة الحرجة لاتخاذ القرار ، فإذا كانت لديك الشجاعة الكافية وكان القائد مستعدا لتلقي المزيد فقل له ، « ربما كان من الأفضل أن تستمع كثيرا وتتكلم قليلا .»

الفصل الخامس عشر

١٥

التفاوض

أنت تتفاوض عندما تود التوصل إلى حل المنازعات مع شخص آخر تتعارض أهدافه مع أهدافك . ونضرب لذلك أمثلة على المواقف التفاوضية التي قد تقابلك ، منها حل مشكل مع أحد الموظفين بشأن طلب القيام باجازته ، أو إعداد إتفاقية توريد بضاعة مع أحد البائعين أو الموردين أو التفاهم مع أحد الموظفين حول شروط مسؤولياته الجديدة أو الاتفاق على المرتب الذي سوف تتقاضاه في العرض المقدم لك لشغل وظيفة جديدة .

ونحن نبحث في هذه المواقف التفاوضية عن نتيجة تحقق الكسب للطرفين . وبمعنى آخر فأنت تود أن تخرج ومعك الطرف الآخر فائزين . وهذه النتيجة أكثر تفصيلا لشخص يرى أنه عندما يكسب طرف فإن الطرف الآخر يجب أن يخسر.

ومن سوء الحظ فإن هدف التوصل إلى قرار يخرج فيه الطرفان فائزين من السهل قوله ولكن من الصعب تنفيذه . وبسبب نقص التدريب ونقص الخبرة

وافتقاد الثقة بالنفس ، فإن كثيرا جدا من النتائج البناءة التي يمكن تحقيقها يتم التضحية بها على مذبح المطالب الفردية والمصالح الشخصية .

وكما ورد في الفصل الأول فإن الأسئلة يمكن أن يكون لها وقع السحر ، وربما لا يوجد توضيح لهذا المبدأ أكثر من وجوده في هذا الفصل إذ سترى من خلاله كيف يستطيع السؤال المصاغ بطريقة سليمة أن يبدل الاختلاف المدمر إلى موافقة بناءة .

١٥ - ١

إذا وضعك المفاوض أمام خيار وحيد
إما القبول أو الرفض

عندما تبدأ في الإحساس بأنك مضطر إلى قبول اقتراح لا توافق عليه . وعندما تشعر أيضا أن الطرف الآخر قد ثبط عزمه مثلك من التفاوض . وعلى الرغم من ضيقك فإنك تستمر في المناقشة للوصول إلى نتيجة على مائدة المفاوضات . ولسوء الحظ ، فإن الطرف الآخر في المفاوضات يعطيك عرضا أخيرا قائلا « أمامك خيار واحد ، إما أن تقبل العرض أو ترفضه » . وهنا يكون سؤالك للطرف الآخر « إذا استطعنا التوصل إلى اقتراح بديل أكثر قبولا لك من الاقتراح الذي طرح من قبل هل مازلت تطلب منى إما قبول العرض أو رفضه ؟

مع طرح هذا التساؤل فإنك تثير لديه إمكانية مواصلة النقاش لأنها ستؤدى إلى زيادة المنفعة لكل منكما وأنك بذلك تخبره بأن العرض الحالى قد يكون أقل جاذبية عن العرض الذي ستطرحه عليه الآن للمناقشة .

وقد يرى الطرف الآخر في طرحك لهذا التساؤل أنك تخدعه ويجيبك إجابة تترك الباب مفتوحا بالسؤال « ماذا تعنى ؟» وهنا يبدأ دورك في التركيز على المساواة المتبادلة بينكما في المنفعة وخلق حلول بناءة تتفق مع احتياجاتكم المشتركة . والمطلوب منك الآن تركيز طاقتك وأفكارك على « لماذا » ترغب فيما تطلب وليس في « ماذا » تطلب .

أما إذا رفض الطرف الآخر مواصلة الحوار والمناقشة مرة أخرى وكرر ما سبق أن عرضه عليك إما القبول أو الرفض عليك أن تجرى تحليلا سريعا للتكاليف والأرباح لتقرير عما إذا كان الاقتراح يحقق احتياجاتك أم لا ويسمح لك بإنهاء الموقف دون جرح للكرامة ، إذا كان الأمر كذلك اقبل العرض وإذا لم يكن ارفضه .

هل المطلوب منى الآن قبول أو رفض العرض ؟ أم هل يتاح لى وقت أطول للتفكير نحو قبوله ؟

إن طرح مثل هذا السؤال يمكنك من الحصول على فسحة من الوقت لأنك لا ترغب في أن تشعر بوجود ضغط عليك لاتخاذ قرار قد تندم عليه فيما بعد وأنك ترغب أيضا في أن تكون متأكدا بأنك والطرف الآخر الذي تفاوضه قد استنفدتك جميع الخيارات المطروحة ،، كذلك فإنك ترغب في خلق الإنطباع بأن أى مكاسب يمكن تحقيقها من وقف التفاوض لا تساوي تكلفة البحث عن خيار لم يتم طرحه على منضدة المفاوضات .

❓ هل تشعر بالضغوط لإنهاء المناقشات ؟

يقصد أن يكون هذا الخيار ذريعة لكسب الوقت دون تحييز لدوافع الطرف الآخر ، فقد تكون – أو لا تكون . هذه الملاحظة الاستهلالية التي يستخدمها

بتقديم خيار وحيد إما القبول أو الرفض تكتيكا ضاغطا ، وأنت لا تعرف مقصده ، وما أنت متأكد منه هو شعورك بأنك واقع تحت ضغط وأنك لا تحب ذلك . لا تتجنب الطرف الآخر بأن تنسب دوافعه إلى الرغبة في إنذارك . ابحث عن الضغوط الواقع تحت تأثيرها وساعده على التخفيف من تأثيرها عليه إذا كان في استطاعتك ذلك .

١٥ - ٢

أنت واقع تحت ضغط للرد خلال مهلة غير معقولة

« لديك مهلة حتى الساعة الخامسة من مساء اليوم لاتخاذ قرارك » إن هذا القول من الطرف الآخر يلهب أعصابك ويسبب لك آلما في معدتك لأنك تحتاج إلى وقت أطول للتفكير في الخيارات المطروحة وأنك تكره أن تكون واقعا تحت ضغط .

● لماذ لا تتناقش حول المهلة المحددة ؟

إن القول بإعطائك مهلة محددة فيه توكيد وإصرار على ما يريده ، وحيث أنكما في مرحلة التفاوض فإن أي قول يتضمن مطالب قابلة للمراجهة . وبسؤالك هذا فإنك تخضع المهلة المحددة للتفاوض .

إذا أبدى الطرف الآخر أسبابا لتحديد هذه المهلة الأخيرة وبدت هذه المبررات منطقية ومقبولة لديك فعليك إذاً أن تعمل خلال هذه المرة أما إذا لم تقبل الأسباب فأبلغه بمبرراتك.

أما إذا رفض إبداء الأسباب فأبلغه بأن رفضه يخلق ضغطا لا ضرورة له في المفاوضات وأضف إلى ذلك قولك « إن هذا الضغط يساعد على التوصل إلى

نتائج غير مرضية للطرفين عن غيرها من النتائج التي يمكن التوصل إليها دون ضغوط ، ثم أبلغه أيضا أن تحديد مهلة يجب أن يتفق عليه الطرفان إلا إذا كانت هناك عقبات خارجية .

● إذا كنت واقعا تحت ضغط لقبول المهلة المحددة ماذا تستطيع أن تفعل للمساعدة في إزالة جزء من هذا الضغط ؟

يمثل المفاوضون غالبا مصالح الآخرين وليست مصالحهم الشخصية (على سبيل المثال ، فإن مندوبى المشتريات يمثلون إدارة التصنيع ، ومسؤولى تعيين الموظفين يمثلون إدارة الموارد البشرية) وفي مثل هذه المواقف فإن تحديد مهلة يكون مفروضا من قبل الآخرين ويقوم المفاوض ببساطة بإبلاغ ذلك للطرف الذي يفاوضه . إذا كانت هذه هى الحالة فأبلغ الطرف الذي تفاوضه أنه يسعدك أن تخفف الضغط الواقع عليكما لإيجاد مبررات لتحديد هذه المهلة مع الأطراف التي فرضتها مباشرة .

إذا كان الطرف الآخر هو الذي قام بتحديد المهلة فاطلب منه التفكير في توقيتات أخرى بديلة ، اجعله ير أن اختيار توقيت بديل سيكون مرضيا لكلا الطرفين .

● ما هو السحر في تحديد الساعة الخامسة هذا المساء . لماذا لا يكون الموعد الساعة الثامنة صباح الغد ؟

أنت تطلب شيئا معقولا بطرح هذا التساؤل البديل . فإن إضفاء صفة السحرية على المهلة المحددة ترى أنه اقتراح قد قدم إعتباطا ، أما إذا لم يكن كذلك فأنت راغب في سماع المبررات .

١٥ - ٣

عندما يطالبك الطرف الآخر بمطالب غير منطقية فيها مبالغة أو يقدم لك عروضا غير منطقية منخفضة القيمة

أنت تعرف أن المفاوضات تتضمن شكلا من أشكال المباريات الرياضية ، ولكنك تعتقد بأمانة أن الطرف الآخر قد كسر قواعد اللعبة ، وأنه بذلك قد أهان بتقديم عرض أقل بكثير مما تعتقد أنه منطقي وعادل . وبذلك تكبح جماح غيظك لتطرح السؤال القادم .

ما هى المبررات لتقديم هذا العرض ؟

إن الرد الطبيعي والمتوقع للمطالب المبالغ فيها والعروض التي تتسم بالسخف هو إظهار الغضب وإتهام الطرف الآخر بالخداع وعدم المصداقية وأنت بطرحك لهذا السؤال تضعه في دائرة الشك وتنحي بالأمر من ماهية الأمر إلى مبرراته .

إذا لم تستطع أن تستنبط سببا سوى « لأن هذا هو ما أعرضه » فتقدم بعرض ذكى مضاد للعرض المقدم من الطرف الآخر ، والأسباب التي تدعوك لتقديمه ودعه يعتقد أن هناك من المبررات ما يجعل عرضك أكثر قبولا . ولا تتهم العرض الأول بأنه قد سبب جرحا لمشاعرك . وبدلا من ذلك أكد على عدالة عرضك على أساس المبررات التي تعرضها .

إذا استطاع الطرف الآخر أن يقدم دعما لموقف ، استمع إليه جيدا ، وبعد الإنتهاء من حديثه أجب عن كل سبب من الأسباب التي قدمها على حده . ناقش

الافتراضات والمقدمات المنطقية لأسبابه ، وأين تجد فيها من أخطاء ووضح مبرراتك لذلك .

؟ ماذا تعتقد فيما أرى أنه عرض عادل ؟

إنك بطرح هذا التساؤل تشغل الطرف الآخر بأن يعمل ذكاءه ويركز على الحلول التي تحقق المنفعة المتساوية للطرفين ، فإن المطالب غير المنطقية التي تتضمن قدرا كبيرا من المبالغة والعروض غير المنطقية منخفضة القيمة سواء المدفوعة بالمغالطة أم لا تضع ضغوطا على الطرفين ويمكن بتحدى شروط هذه المطالب والعروض التوصل إلى حل سوف يعود بالنفع على الطرفين .

إذا لم يستطع الطرف الآخر أن يعمل ذكاءه ويبدو أنه مازال مصرا على عرضه الأول ، أخبره لماذا يكون في مصلحته أن تنتهى المفاوضات بينكما بالخروج منها فائزين معا . إذا لم يستجب لإقتراحك أخبره لماذا لا يكسب عندما تكسب ، ثم أخبره بما يلى :

* إنك ستنصرف وأنت حسن الظن بي .
* إنك تتطلع إلى مساعدته في المستقبل .
* إنك تدرك أنه أيضا يضع مصالحك في اعتباره . ولهذا السبب فأنت سوف تبحث عما يحقق مصالحه في المستقبل .

إن الآخرين حينما يسمعون عن المحصلة المتساوية في المنفعة والتي توصلتما إليها سيحسنون الظن به وبناء على ذلك سيقيمون معه علاقات ذات منافع مشتركة في المستقبل .

ما هي المعايير التي تعتقد أن القرار النهائى سوف يحققها ؟

هذا السؤال يجبر الطرف الآخر على أن ينتقل من ماذا يريد ؟ إلى لماذا يريد هذا الشيء . ومن المحتمل عندما تستمع إلى مبرراته فإنك لن ترى في موقفه مغالاة أو تهوينا . وعلى أية حال ، فإن هذا السؤال البديل يعطيك فرصة أخرى للتركيز على المساواة المتبادلة . وأيضا للتأكيد على أن عدم المساواة المتبادلة بينكما سوف يضر كلا الطرفين على المدى البعيد .

١٥ - ٤

الوصول إلى طريق مسدود

لقد استمرت المفاوضات بينكما لمدة ٦ ساعات متواصلة حتى أصبح فريقك بعدها منهكا وأيضا أصبح فريقه منهكا . وقد تطرقتما إلى جميع القضايا المهمة والثانوية ولكن مازالت هناك بعض الخلافات بين الطرفين حول الحال النهائي ولا يبدو أن أي من الطرفين على استعداد للتراجع عن موقفه . وبينما الإحباط على وشك أن يتحول إلى يأس خطرت لك فكرة .

ماذا يستطيع كل منا أن يطرحه على مائدة المفاوضات لتضييق الفجوة بين موقفينا ؟

مرة أخرى أنت تبحث عن استراتيجيات لخلق نتائج تحقق المكسب للطرفين. وحتى على الرغم من أن الطرفين يعتقدان أنهما قد وصلا إلى طريق مسدود فإنه يجب النظر إلى هذه الحالة على أنها أمر وقتي وليس لها صفة الدوام . إن طرح هذا السؤال قد يفتح نقاطا للنقاش على مائدة المفاوضات قد أهملت من قبل ويمكن لها أن تكسر حدة الإخفاق في الوصول إلى إتفاق .

استقبل أى نقطة يثيرها الطرف الآخر بالترحاب وأطلب من الطرف الآخر نفس الاستجابة لإقتراحاتك ..

إذا كنت مستعدا للتسليم بنقطة يثيرها الطرف الآخر ، فافعل ذلك ولا تدع كبرياءك وغرورك يهزمانك . فبعد أن وصلتم الآن إلى طريق مسدود وأصبتم بالإحباط فإنه إذا تم التنازل أو اقتسام نقاط الإختلاف فإن النتيجة في هذه الحالة تكون الفوز لكل من الطرفين .

ما هي التنازلات المطلوبة لإنهاء الصفقة الآن ؟

من المحتمل أن يكون الإجهاد والإحباط هما السبب في وصول المناقشات إلى طريق مسدود وعندما يحدث ذلك فإن الأمر يحتاج إلى إذكاء روح النقاش بسؤال يفتح باب المناقشات من جديد ، هذا السؤال يهدف إلى إنهاء حالة التوقف التي وصلت إليها المناقشات ويفتح المجال لقدح الذهن مرة أخرى .

ومن الممكن أن ينهي التنازل النهائي المفاوضات ويبعد الإحباط عن كل من الطرفين . فإذا استطعت تقديم أحد التنازلات الذي يكلفك أقل من قيمة الوصول إلى اتفاق نهائي فستكون سعيدا إذا فعلت ذلك .

إذا مرت ستة أسابيع على المناقشات وأمعنا النظر فيما دار خلالها ، ما الذي كنا نتمنى وضعه على مائدة المفاوضات ؟

إنك بطرح هذا السؤال تحدث تغييرا بالقوة في وجهات النظر وتطلب النظر في استعادة الأحداث الماضية كما لو كانت قد تمت بالفعل ، ونحن الآن في المستقبل . دعنا نزيل الغشاوة عن أعيننا وننظر في المشكلة من وجهة نظر

جديدة ولم يسبق التطرق إليها وإذا كنت تبحث عن حل المشكلة بطريقة بناءة فابدأ بنفسك وأقدح ذهنك للخروج ببدائل عديدة لم يسبق طرحها .

إن أى شيء يستطيع أن يغير من وجهة النظر سوف يحفز سير المناقشات وأحيانا قد تكون العودة ببساطة لأخذ فترة من الراحة لها فائدة في ذلك وإذا تم تنفيذ هذه الاستراتيجية فإن فترة الراحة يجب أن تستمر أكثر من الساعة ولكن أقل من ٢٤ ساعة .

١٥ – ٥

الطرف الآخر ممزق بين قبول إقتراحك أو رفضه

لقد قدمت كل العروض الممكنة وتشعر بأن الطرف الآخر يستجيب لعروضك ولكنه مازال غير راغب في اتخاذ قرار نهائي وأنك منزعج أنه ربما يقرر البحث عن عرض أفضل في مكان آخر . فبدلا من وضع الطرف الآخر تحت ضغط إما القبول وإما الرفض فالموقف الآن يقتضي معالجة الأمر بطريقة مختلفة .

؟ ما هو أحسن بديل لقبول العرض الآن ؟

يقصد بهذا السؤال توضيح الخيارات الحيوية ، قبول المعروض حاليا على مائدة المفاوضات على أمل الحصول على عرض أفضل من شخص آخر أو الإبقاء على الحالة الراهنة . بعد طرح هذا السؤال استمع جيدا للإجابة . وساعد الطرف الآخر على توضيح النتائج المترتبة على عدم قبول مقترحاتك وإذا كان لديه صعوبة في الإجابة على سؤالك استخدم أسئلة المتابعة مثل : ما هى المقترحات الحالية التي لديك ؟ هل هذه المقترحات أفضل من المقترحات التي قدمتها لك ؟ وهل إذا قبلت العرض الأفضل ستكون النتائج أفضل عن تلك التي تتحقق في حالة قبول مقترحاتى ؟

إن الإجابة المتوقعة قد تتضمن أحد هذين الشكلين : الأول أن تكون الفرصة مهيأة لتقديم عرض نهائي موازي أو أفضل من العرض البديل الجارى مناقشته. والشكل الثانى هو دفع الشخص بعيدا عن النقطة التي توقفت عندها المناقشات ومن ثم إنهاء المناقشات حتى لوا اقتضى الأمر رفض مقترحاتك . وإذا أدركت أن قرارا يبنى على الندم سوف يثبت فيما بعد أنه قرار غير حكيم ، فإنك تستطيع أن تتبين في رفض مقترحاتك انتصارا لك .

؟ إذا رفضت مقترحي . ما هو المقترح الذي يحل محله أفضل مما تضمنه مقترحي من تأكيدات ؟

هذا الشخص ممزق بسبب عدم اتخاذ قرار وبطرح هذا السؤال فإنك تلفت انتباهه .

دع هذا الشخص يجرى تحليلا سريعا للتكاليف والفائدة المتوقعة فهو يعلم تماما ماذا تقدم له ، إذاً ما هو المتاح من الطرف الآخر المنافس لعرضك في المفاوضات ؟ وإذا تمت المقارنة بين العرضين فإنه يمكن إظهار مدى الجاذبية في عرضك، وإذا لم يكن الأمر كذلك ابحث عن طرق أخرى تكشف ما في العرض المنافس أو ابحث عن نقاط أخرى في عرضك لم يكن الطرف الآخر قد أخذها في الاعتبار بجدية .

إذا لم يكن هناك عرض آخر فإن قرار المفاضلة سيكون بين الوضع الراهن وبين ما تقترحه إذ إن ضمان معرفة ما لديك في بعض الأحيان هو من القوة بمكان لتعويض نقص الضمان لما لا تعرفه في المستقبل حتى إذا كان المستقبل يحمل لك منافع متزايدة . وهذا هو السبب الذي يدعو العديد من الأشخاص لرفض فرص العمل الجذابة أو لا يوفقون في مبيعاتهم الجديدة لأنهم ببساطة

في راحة وأمان مع القديم . ولذلك يجب أن تجبر أسئلتك الطرف الآخر على تحدي ضمانات الوضع الراهن وإدراك منافع العرض الذي تقدمه .

؟ كيف تستطيع أن تتأكد أنك ستحصل على عرض أفضل في مكان آخر ؟

في بعض الأحيان قد يلوح الطرف الآخر بوجود منافس آخر ، إذا كان الأمر كذلك حاول أن تحدد ما إذا كان الطرف المنافس حقيقة سيقدم عرضاً وعد به . هذا السؤال أيضا يعطيك فرصة لأن تقارن بين عرضك وعرض منافسك إذا كنت تعتقد أن ذلك سيكون في صالحك .

١٥ – ٦

إذا سئلت عما إذا كان العرض الذي قدمته مثل العروض التي قدمت للآخرين

في محاولة لتعيين خريج جامعي لشغل وظيفة خالية في مصلحتك ، وبعد يومين من المقابلات الشخصية في موقع العمل قدمت له عرضا للوظيفة . يفكر في هذا العرض لدقائق معدودة وبعد لحظات من الصمت يسأل « هل عرض على أي متقدم للوظيفة مرتبا أكبر من المرتب المعروض علي الآن ؟ أنت تجيب على هذا التساؤل بطريقتك الخاصة .

؟ ما هو العرض العادل الذي يناسبك ، وهل ترى أن العرض الذي نقدمه لك عادلاً ؟

إن الغرض من هذا السؤال هو إعطاء الفرصة للطرف الآخر للتركيز على مزايا العرض المقدم بصرف النظر عن المناقشات التي قد أجريت مع الأطراف

الأخرى . إذا قال الشخص بأن هذا العرض غير عادل ابحث معه عن ماذا يمكن أن يجعله عرضا عادلا وابدأ المناقشة من هذه النقطة . وإذا قال الشخص نفسه إن العرض عادل فإنه ببساطة سيتخذ قراره .

أما إذا قال الشخص أنه سيحكم على هذا العرض إذا كان عادلا أم لا بعد معرفة العروض التي قدمت للآخرين ، فأخبره بأن العروض شخصية وتمنح لكل متقدم على حدة وإذا عرض على أى متقدم أكثر أو أقل فإن ذلك راجع إلى تقييمك للمتقدم ومؤهلاته . ولكن القضية الحقيقية هى هل يعتقد المتقدم شخصيا أن العرض عادل بالنسبة له أم لا بناء على إحتياجاته ، وما يعتقد أنه يستحقه وليس بناء على ما عرض على شخص آخر .

ومن المهم أيضا أن تؤكد على أنه في صالحك كما في صالح المتقدم أن يعامل بطريقة عادلة بصرف النظر عما يحصل عليه أي شخص آخر . وأوضح له أيضا أنك لا ترغب في تعيين شخص لن يكون سعيدا بالراتب الذي يتقاضاه.

؟ هل تظن أنني أعتقد أنه في مصلحتى على المدى الطويل أن أعاملك بطريقة غير عادلة الآن ؟

هناك ميل طبيعى لدى طرفي التفاوض للاستفسار عن عدالة العرض المقدم لهم بالنسبة لعروض يعتقدون أنها ربما تكون قد قدمت للآخرين . ويزداد هذا التساؤل بازدياد نزعات الارتياب وعدم الثقة لدى الطرف الآخر .

إن طرحك لهذا السؤال يقلل من نزعات الإرتياب وعدم الثقة . ويجب أن تقوم استراتيجيتك على أن تجعل الطرف الآخر يدرك أن نيتك ليست هي الفوز مهما كلف الأمر ولكن أن تخلق حلا يحقق الفوز لكلا الطرفين . وأنت بذلك تؤكد للطرف الآخر أنك لا تكسب إذا شعر الطرف الآخر كما لو كان قد خسر . وهذا

السؤال مفتاح قوي المفعول لمناقشة علاقتكما على المدى الطويل ، وغالبا ما تكون هذه المناقشة هى الدافع المطلوب لاتخاذ القرار .

● هل تعتقد بإمكان معاملة الناس بطرق مختلفة وعادلة في نفس الوقت ؟

اجعل الطرف الآخر يقبل حقيقة عدم وجود تماثل تماماً بين أى شخصين وعدم وجود تشابه تام بين موقفين، ومن ثم فإنه لا يوجد تشابه تام بين مفاوضين. وأن الأشخاص المختلفين يمكن معاملتهم بطريقة مختلفة ويظل التعامل بينهم على قدم المساواة ويجب التأكيد على هذه النقطة المهمة .

كما أنه يجب أيضا التأكيد على المعايير التي تستخدمها لإعداد عرضك واجعل الطرف الآخر يركز على هذه المعايير وليس على العرض نفسه فإذا اعتقد أن المبررات غير عادلة ، اسأل عن كيفية اتخاذ القرار . وتذكر أنك تود التركيز على لماذا يرغب الطرف الآخر فيما يريده فإن الأسباب أكثر تأييداً لمبدأ تحقيق الفوز لمطالب كلا الطرفين .

١٥ - ٧

أنت تشعر بأنك واقع تحت الضغط أو المراقبة أو الاستغلال

تشعر بأنك قد دخلت لتوك ساحة انتظار السيارات المستعملة . وقد تحولت المناقشات التي بدأت هادئة بين طرفي النقاش بهدف الوصول إلى إتفاق مقبول من الطرفين إلى موقف تشعر فيه بأنك واقع تحت ضغط واستغلال وأنت تكره هذا الإحساس .

أليس في مصلحتنا المشتركة أن ننصرف بعد هذه المناقشات ونحن راضون عن النتيجة ؟

هذا سؤال موجه يقتضي إجابة محددة والرد المتوقع عليه بالإيجاب .

ثم اتبع هذا الرد بجملة توضح أنك تشعر بغاية القلق والإحباط ولا ترى داعيا أو سببا لإنهاء هذه المناقشات التي اتفقت مع الطرف الآخر على الهدف منها وهو الرضا المتبادل (رضا الطرفين).

لا تتطرق إلى النوايا أو الدوافع ، تحدث ببساطة عما يفعله الطرف الآخر أو على أحسن الفروض – تحدث عما يجرى وما يسببه ذلك لك من مشاعر .

ماذا سيكون شعورك إذا تبادلنا الأدوار وجاء الدور عليك للاستجابة للضغوط التي أحس بها الآن ؟

يركز هذا السؤال على الضغوط الواقعة عليك دون الرجوع إلى الدوافع والنوايا . وأنت لست متأكدا بالضبط لماذا يقدم الطرف الاخر بالضغط عليك ولكنك راغب في إعطائه ميزة الشك في ذلك . كن واثقا من التأكيد على كلمة «أشعر » وليس كلمة « أنت » في أي من مواقع الكلمتين في الجملة .

أحد الوسائل القوية لإزالة الضغوط هو مشاركة الطرف الآخر في الإحساس بها . اجعل الطرف الآخر ينظر إلى الموقف من وجهة نظرك ، فهذه الوسيلة كافية في بعض الأحيان لتشجيع الطرف الآخر على إزالة الضغوط التي قد تظهر أثناء المناقشات .

أبلغ الطرف الآخر بتعبيرات محددة عن ماذا تعني عند استخدام كلمة الضغوط . تحدث عما تشعر وتحس به . صف ماذا يفعله الطرف الآخر لكى يجعلك تحس بذلك ، ولكن لا تعزو النية إلى تصرفات الطرف الآخر .

؟ هل أنت واقع تحت ضغط خارجي لإنهاء هذه المناقشات ؟

ضع نفسك مكان الطرف الآخر وحينما تسأله عن وجود ضغوط خارجية فإنك تعرف بالمصاعب التي يواجهها ، وبذلك فإنك حين تراعي حقوق الطرف الآخر فإنه يراعي حقوقك . إذا أحسست أن هناك ضغوطا لا يرغب الطرف الآخر في الإفصاح عنها ، اتبع ذلك بأسئلة توضيحية .

١٥ - ٨

أنت تحارب معارك عنيفة مع نظيرك في العمل الذي يحاول الحصول على قطعة أكبر من الفطيرة على حسابك

في إحدى السنوات العصيبة للشركة طلب رئيسك في العمل من رؤساء الأقسام تخفيض ميزانية كل قسم على قدر المستطاع . وقد استدعى ذلك الدخول في مناقشات مع مدير قسم آخر . وعند الجلوس على مائدة المفاوضات لمناقشة الميزانية لم تكن مستعدا بدرجة كافية لهذه المعركة . ولم يكن المدير الآخر على استعداد لتخفيض ميزانية القسم الذي يتبعه وكان عليك أن تكافح في كل بند من بنود الميزانية . وجه نظراتك إليه طارحا السؤال التالي :

؟ ما رأيك فيما يقدمه القسم التابع لي لتحقيق أهداف القسم التابع لك ؟

قد ينجح عامل المفاجأة الذي يتضمنه هذا التساؤل في تحويل دفة المناقشة إلى مناقشة بناءة حيث إن الغرض الأسمى من هذا السؤال هو دفع الطرف الآخر للنظر في أن يحقق النقاش نتيجة مربحة لكلا الطرفين وليست نتيجة

يكسب فيها طرف على حساب طرف آخر . وأنت ترغب في أن يدرك أن تقديم المساعدة إلى الإدارة التابعة لك في صالح إدارته .

إذا تجنب الطرف الاخر الرد ، وبدا غير قادر على التفكير فيما تقدمه إدارتك لمساعدة إدارته ، خذ ورقة وعدد عليها جميع الطرق والوسائل التى تقوم بها إدارتك لمساعدة إدارته . ودعه يركز على الإيجابيات القائمة بين الإدارتين وليس على السلبيات.

إذا كنت تشعر أنك تدفعه للإعتراف بالإيجابيات والتعاون القائم بين إدارتيكما ، استمر في ذلك . وعندما تبرهن على المساعدات المتبادلة بين الإدارتين ، فإنك تكون في موقف تستطيع به تحقيق ميزانية متساوية لكلا الإدارتين .

؟ إذا لم تؤد إدارتنا الخدمات المطلوبة لإدارتكم ، كيف ستؤمن إدارتكم الحصول عليها ؟ وكم في اعتقادك سيكلف ذلك ؟

السؤال الأول يهدف إلى التأكيد على أهمية إدارتك ، فإن إحدى الحقائق في حياتنا العائلية والتنظيمية هى الميل إلى أن يقبل كل منا الآخر على علاته ، ولا ندرك غالبا كم يعني شخص أو شيء بالنسبة لنا حتى نفقده أو حتى يقتضي الأمر استبداله . شجع مدير الإدارة زميلك على التفكير في المبالغ التي يمكن أن يتكبدها نظير الخدمات التي تؤديها إدارتك لو كان عليه أن يشتريها من السوق المحلى .

وإنه أيضا في صالحك أن تنظر بعين الاعتبار للدور المهم الذي تؤديه إدارة زميل ، وإذا توقعت منه أن ينظر إلى إدارتك بعين الاعتبار ، فإن عليك أن تنظر بعين الاعتبار إلى ما تؤديه إدارته ، وقد تدرك في هذه الحالة أن نصيب إدارته من الميزانية يجب أن يزداد ، وبذلك يكون المكسب قد تحقق لكل من الإدارتين .

؟ كيف تطلب أن تركز مناقشاتنا اليوم على مراحل التفاوض لمدة عام قادم من الآن ؟

أنت بطرحك لهذا السؤال تنقل التركيز من الحاضر إلى المستقبل . إذ إن الزملاء الذين يحاولون تأمين الموارد التنظيمية لإدارتهم على حساب إدارتك يفشلون في التقدير ، حيث إن المناقشات التي تتسم بالقسوة والمرارة الآن سيتم التوصل إلى حلول لها خلال المناقشات في المستقبل .

الفصل السادس عشر

١٦

إذا دعيت إلى مقابلة شخصية لشغل إحدى الوظائف

من الخرافات الشعبية عن المقابلات الشخصية أن من يقوم بإجرائها يؤدي وظيفة سهلة تتمثل في طرح الأسئلة وأن المتقدم لها يؤدى وظيفة أصعب تتمثل في الإجابة عن هذه الأسئلة . وهذا مفهوم خاطىء لسببين ، أولهما : أن طرح الأسئلة الصحيحة والإستماع إلى الإجابات ومتابعة الحصول على المعلومات الدقيقة والتي يتطلبها السؤال أكثر صعوبة عما يبدو ، أما السبب الثاني فإن المتقدم الجيد للوظيفة الذي يرغب في الحصول عليها بجدية ، وأعد نفسه للمقابلة الشخصية فإنه بذلك يؤدي دورا أكبر من الإجابة عن الأسئلة . وهناك تحدى آخر يواجه من يجري المقابلة الشخصية يتمثل في طرح أسئلة استكشافية ، وأسئلة تساعد على تحديد إذا كان المتقدم للوظيفة شخصاً مناسباً للشركة أو أن الشركة هي المكان المناسب لعمل هذا الشخص .

وسوف يعرف المتقدم للوظيفة خلال هذا الفصل كيف يستطيع أن يستخدم الأسئلة في السيطرة على عملية المقابلة الشخصية .

١٦ - ١

أنت تريد أن تعرف ما لدى رئيسك القادم من قوة مسيطرة

إن انشغالك التام في أداء العمل أو الابتعاد عما يثيره من متاعب هما استراتيجيتان مختلفتان للتقدم في وظيفتك ، وهناك استراتيجية ثالثة تتمثل في التبعية لشخصية ذات نفوذ في الشركة لديها من السلطة ما يمكنها من دعم مجهوداتك . وعندما تشعربأن الوقت قد حان للاقتراب من دائرة نفوذ رئيسك القادم ، اطرح سؤالا في الصميم .

؟ كيف أميز تأثير رئيسي القادم مع رئيسه في العمل ومع زملائه بالإدارات الأخرى؟

إذا كان من يجرى المقابلة الشخصية معك لمهمة محدة في إدارة محددة فيجب أن يكون قادرا على معرفة الإجابة عن السؤال السابق بمرجعية محددة . اتبع الإجابة بأمثلة وتوضيحات محددة مثل « كيف يتصرف الرئيس مع الزملاء والرؤساء ؟» و « ما هو الأساس الذي يستمد منه الرئيس تأثيره ؟» و « لماذا يبدو الرئيس أقل تأثيرا عن غيره؟» .

إذا كان الشخص الذي يجري معك المقابلة الشخصية رئيسك القادم فاطرح هذا السؤال « كيف نجحت إدارتك في تلقي الدعم من إدارة التسويق والإدارة المالية وإدارة تنمية الموارد البشرية ومن الإدارة العليا ؟» وإذا كان هذا الشخص سياسيا ثاقب البصيرة فلن تكون هناك مصاعب في الرد على هذا السؤال وقد عمقت الفطنة من إحساسه بقضايا السلطة والتأثير . انصت جيدا

للإجابة فأنت تريد أن تتأكد من أن رئيسك قائد فريق قوي وليس من الذين يحققون منافع شخصية لأنفسهم .

كيف حصلت هذه الإدارة على مخصصات من الميزانية في السنوات القليلة الماضية ؟

أحد الاختبارات المهمة لقوة الرئيس هو حجم المخصصات من الميزانية التي يفاوض للحصول عليها . إذا أحسست أن رئيسك وإدارته يحصلون على مخصصات مالية تافهة فقد ترغب في البحث عن وظيفة في مكان آخر . وعلى العكس من ذلك إذا أحسست أن رئيسك يحصل على مخصصات إدارته على حساب زملائه رؤساء الإدارات الأخرى فكن حذرا فقد تعمل تحت رئاسة رئيس متسلط لا يلقى الاحترام اللائق من زملائه الآخرين .

ما هي توقعاتك للإدارة أو لنفسك خلال السنوات الثلاث القادمة ؟

هذا هو السؤال التقليدي الذي يسأله من يجرى المقابلة الشخصية لتعيين المتقدمين الجدد لشغل الوظائف وعندما تستمع إلى الإجابة فستعرف شيئا عن التطلعات والطموحات والأهداف الشخصية لرئيسك في العمل . وقد تعرف أيضا تخطيطه للبقاء في الوظيفة . استمع وتحقق إذا دعت الضرورة .

١٦ – ٢

أنت تريد أن تعرف تاريخ الشركة

لقد قرأت قدر استطاعتك كل ما كتب عن الشركة وبدأت في تقييم نقاط قوة وضعف الشركة ، ولكنك مازلت غير واثق من كيفية العمل بالشركة وشرعت الآن في تعلم القواعد والسياسات والمبادىء غير المكتوبة للشركة.

؟ بناء على خبراتك في أمور الشركة ، ماذا رأيت أو سمعت يرمز بطريقة أفضل للقيم الأساسية لهذه الشركة ؟

يظهر أثر التقاليد الراسخة للعمل بالشركة في مجموعة الطقوس والاحتفالات والبطولات . ويعني سؤالك توضيح المعلومات المتعلقة بالعلامات البارزة في تراث الشركة .

إذا قال لك الشخص الذي يجرى المقابلة الشخصية أنه لا يفهم السبب وراء سؤالك ، فقل له أنك تعتقد أن تقاليد الشركة تنعكس في الأمور المتعلقة بالقيم وأنت تريد أن تعرف تقاليد الشركة بالاستماع إلى بعض هذه الوقائق .

قد تسمع عن الأهداف المحددة للشركة أو تقرأ بيانا رسميا عن قيم الشركة مثل « نعتقد أن الناس هم أكثر ثرواتنا أهمية » . أبلغ الشخص أنك تريد أن تسمع عن وقائع لا تظهر في المطبوعات أو في أى بيان رسمي عن سياسة الشركة وأنك مهتم بالقصص التي تعكس هذه القيم . إذا لم يشاركك الشخص القائم بإجراء المقابلة الشخصية في أي منها ، حدد ما إذا كان ذلك بسبب عدم معرفته الجيدة بتاريخ الشركة أو أن ذلك بسبب عدم تقديره لأهمية تقييم مراحل التقدم الحضاري .

؟ لو قدر لى أن أسأل أفراد عائلات الموظفين الحاليين كيف يبدو العمل هنا ، ماذا تظنهم قائلين؟

إن نظام العمل بالشركة غالبا ما ينعكس على أفراد عائلات الموظفين حتى ولو كان هؤلاء الأقارب غير موظفين بالشركة . فهؤلاء الأفراد يسمعون عما يحدث بالشركة من مضايقات وشكاوى ومدح وثناء عن الأخبار السارة والأخبار

السيئة ، كذلك فإن أفراد عائلات الموظفين هم أكثر تعرضا لتغيير خططهم الشخصية بسبب الاحتياجات والضغوط في العمل .

ومن المحتمل أن لا يكون الشخص الذي يجري المقابلة الشخصية قد سمع هذا السؤال من قبل مطلقا . هذا شيء عظيم . وسيظل السؤال عالقا في ذهنه لمدة طويلة . وقد تكون هناك بعض المصاعب في الإجابة على هذا السؤال وهذا لن يكون عظيما . استمع جيدا للإجابة فستتلعم الكثير .

؟ عندما كان على الشركة تسريح بعض العاملين ، كيف قامت بذلك ؟

إن الوقت المناسب لتجربة سياسات تنمية القوى البشرية ليس وقت الرخاء بل خلال السنوات العجاف ، بهذا التساؤل أنت تقيس مدى فاعلية قيم القوى البشرية بالشركة . ما تأمل أن تسمعه هو أن عمليات تسريح وإنهاء خدمات الموظفين قد أجريت بتعاطف على قدر الإمكان . وترغب أيضا في تحديد ما إذا كان ذلك قد سبب آلاما نفسية للمديرين الذين قاموا بتنفيذ خطة تسريح الموظفين .

توقع أن تثابر من أجل الحصول على المعلومات المحددة والتفاصيل والأمثلة. وتذكر أن تسأل هذا السؤال وجميع الأسئلة بلهجة ليس فيها حدة أو إتهام ، فأنت لا ترغب في أن ينظر إليك على أنك مدع عام ولكن كشخص يحتاج بصدق إلى تحديد ماهية النظام العام للشركة.

١٦ - ٣

أنت تعتقد أن الأسئلة التي توجه إليك أسئلة غير مناسبة

أنت تعرف مبادىء القانون وتعرف حقوقك ولن يتم توجيه سؤال إليك قد يستخدم بطريقة ما للتفرقة غير العادلة ضدك ولكن الحظ لا يحالفك اليوم ، فقد سئلت سؤالا عن معتقداتك الدينية ولا ترغب في أن تمارس دور المحامي لوقف السائل عند حده ، ولكنك أيضا لا تود الإجابة عن السؤال فتجيب بسؤالك القادم.

؟ هل لى أن أسأل ما أهمية هذا السؤال ؟

لا تعزو الدوافع للسائل . وبدلا من اتخاذ قرار واع للضغط عليك بسلب حقوقك ، فإن السائل ربما لا يعنى أكثر من حديث قصير غير حذر . وفي هذه الحالة فإن عفوك يجب أن يسبق رغبتك في التحدي.

؟ هل تحب أن تسمع عما حدث حقيقة في هذا الموقف ؟

وبهذا الاستفسار فإنك ببساطة توجه سؤالا إلى الممتحن ليزودك بدوره بالقاعدة المنطقية الأساسية ، فإذا كانت القاعدة الأساسية مقبولة من الناحية العقلية ، فأجب عن السؤال إذا كنت تشعر أن ذلك لن يقلل من فرص حصولك على الوظيفة وينتقص من حقوقك.

أما إذا كانت القاعدة الأساسية غير مقبولة عقليا أو إذا ما شعرت بأن إجابة أمينة قد تضيع عليك فرصة الحصول على الوظيفة فرد على الاستفسار بسؤال مثل الآتى « هل حقا تريد أن أجيبك عن هذا السؤال ، وأفقد بذلك حقي في حماية القانون الذي يعفيني من الرد عليه ؟

وإذا خرجت بهذا السؤال من المأزق بسلام ، فعليك أن تقدم لمن أجرى معك المقابلة الشكر على تقديره لمشاعرك . أما إذا لم يستجب لسؤالك فما عليك إلا مغادرة المكان .

كيف يرتبط ذلك السؤال بمتطلبات شغل الوظيفة ؟

يركز هذا السؤال على وصف الوظيفة ومتطلباتها . وعليك أن توضح مؤكدا وبأدب وبلباقة أن ما قد يرد في الإجابة من معلومات لا يأتي في صلب وصف الوظيفة . مرة أخرى عليك أن تنقل إلى الممتحن شعورا بأنك تشك فيه وليس في ذكائه وأنك تدرك عدم حساسيته أكثر من كونه منحازا أو سيء القصد .

إذا وافقت على عقلانية السؤال ، أجب عنه بأفضل ما تستطيع ، أما إذا لم توافق فأعلن ذلك ووضح السبب وكن جازما ولا تكن حادا ، أو عالي الصوت ، فأنت لا ترغب في كسب المعركة (إثبات وجهة نظرك) وخسارة الحرب (فقد الوظيفة).

هل أنت مدرك أن هذا السؤال ينتهك حقوقي كمتقدم لشغل الوظيفة ؟

على الرغم من أننا نفضل الاعتقاد بأن مسؤولى التوظف قد درسوا في مدارس تعلم البروتوكول ، فإنه من الأفضل لنا الاعتقاد بأنهم جميعا لم يتعلموا البروتوكول في مدارسهم . وأنت تواجه بهذا السؤال عملية الاختيار مباشرة ولكن بنغمة هادئة .

إن معظم مسؤولى التوظف يعتذرون عن الجهل ويسحبون أسئلتهم ثم يعتذرون . فإذا فعلوا ذلك اعتبر الأمر منتهيا ، أو أجب عن السؤال على أى حال إذا أحسست برحابة الصدر والأمان .

أما إذا أصر الشخص الذي يجرى المقابلة على الحصول على الإجابة عليك النهوض ومغادرة المكان دون أن تقدم مزيدا من التفسير وابحث احتمال ممارسة حقوقك القانونية عن طريق الوكالة القضائية المختصة .

١٦ - ٤

أنت تريد أن تعرف ما هي الخطوات التي تتخذها الشركة لضمان قدرتها التنافسية في عالم التجارة .

لا تستطيع أى شركة أن تكفل لك وظيفة طول العمر . ويزداد ضمان البقاء في الوظيفة كلما زادت توقعات الشركة في ممارسة نشاطها لأجل طويل . وأنت في حاجة - ولك الحق في ذلك - لمعرفة ماذا تنوي الشركة أن تفعل من إجراءات لكي تنافس للبقاء طويل المدى .

؟ ماذا تصنع الشركة لكي تحافظ أو توسع من موقفها التنافسي ؟

من المحتمل أنك لن تحصل على خطة استراتيجية تفصيلية أو أى معلومات قد ترى أنها مرضية لك . ومع ذلك فأنت مازلت طالبا للوظيفة ولست موظفا وهنا يتوجب على الشخص الذي يجري المقابلة (الممتحن) أن تكون لديه معلومات متوفرة يستطيع بها أن يجيب عن تساؤلاتك إجابة كاملة بطريقة لطيفة وحازمة .

إن شكل النتيجة المتحصلة من هذا السؤال هي تقديم معلومات عن تقنية جديدة أو منتج قرأت عنه في بحثك مثل « ورد في آخر إصدار من ... أنكم ستقدمون منتجا جديدا .. كيف تتوقعون أن يؤثر ذلك على وضع الشركة في المنافسة ؟.

إذا لم تحصل على إجابة مرضية على هذا السؤال ، كن مستعداً لصرف النظر عن العمل بهذه الشركة فأنت لا تريد أن تراهن على حياتك الوظيفية في واحدة من القلاع الصناعية الكبيرة التي وجدت في القرن التاسع عشر الميلادى.

؟ كيف سيتم التغيير في هذه الشركة حتى تصبح أكثر تنافسا ؟

إن هذا السؤال سؤال محورى مبني على مقدمة منطقية بسيطة . فلكي تحافظ الشركات على المنافسة فيما بينها يجب أن يحدث بها تغيير . ففي الأوقات التي كانت الأمور تسير فيها ببساطة دون تعقيد ، وحينما كان يمكن التنبؤ بقوة المنافسة ، وكانت القوى الاقتصادية أقل ضراوة ، في هذه الأوقات كان طرح مثل هذا التساؤل يضعك في صفوف الأشخاص من المثيرين للمتاعب وسيكون نصيبك الحصول على خطاب برفض التعيين بشكل روتينى ولن يتصل بك أحد من الشركة مرة ثانية وللأبد . ومع ذلك ، فإن طرح هذا السؤال في عالمنا اليوم يعنى شيئا مختلفا تماما ، فهو يدل على أنك مراقب ذكي للأحداث تحتاج إلى معلومات من أجل الاختيار القائم على البيانات.

استمع جيدا إلى الإجابة ثم اتبعها بالسؤال الاستفسارى التالي :

؟ ما هو موقف الشركة بعد ثلاث سنوات من الآن ؟

أنت بهذا السؤال تضرب على وتر الخطط الاستراتيجية والرؤية طويلة الأجل وتطوير المنتجات الجديدة وإعادة الهيكلة التنظيمية للشركة . ويعطي هذا السؤال الواضح مسؤول التوظيف مساحة هائلة وحرية في صياغة الإجابة بالطريقة التي يراها .

ويجوز أن يثير مثل هذا السؤال مناقشة مستمرة لمدة من خمس إلى عشر دقائق . وإن للإجابة عليه شعبا متعددة ، اكتشف ما تقدمه إجابة مسؤول التوظيف من طرق عديدة يقوم عليها التخطيط في الشركة .

١٦ – ٥

أنت تريد أن تعرف التزام الشركة بتطوير مهاراتك المهنية

أنت طموح بدرجة كافية تجعلك قادرا على فهم أنه إذا لم تتح لك فرص التدريب الدورى والتطوير في العمل ، فإنه سيحكم عليك بالتخلف . وتعلم أيضا أنه إذا لم يتح لك التدريب الرسمى من قبل الشركة ، فإنه من المحتمل أن لا تتمكن من ذلك على حسابك الخاص . أنت تقرر معرفة إلى أي مدى تلتزم الشركة بتنمية قدراتك المهنية .

؟ ماذا تستطيع الشركة تقديمه لى لضمان أن لا تكون مهاراتى الفنية اليوم هى نفس مهاراتى الفنية بعد ثلاث سنوات من الآن ؟

يجب أن تكون الشركة ملتزمة بتنمية قدراتك الشخصية أكثر من التزامك الشخصى بذلك . فإن مصلحة الشركة تكمن في مساعدتك في تطوير خطة عمل لك تتضمن التدريب بين حين وآخر وبرامج لتحسين الأداء .

إذا كانت هذه الخطة موجودة فإن مسؤول التوظيف سيسعده أن يتحدث عنها ، وفي الحقيقة ، فإنه من المحتمل أن يتحدث عن هذه الخطة بفخر كبير . ومع ذلك ، فإن هذه الخطة من الممكن أن تكون عامل جذب لقبول التعيين في الوظيفة .

إذا لم توجد مثل هذه الخطة وقال مسؤول التوظيف أنها قابلة للتفاوض كن مستعدا للنقاش ، ولا تقبل الوظيفة بدون التزام مكتوب من رئيسك بأنه سيتاح لك تعليم مستمر . ويجب أن تحضر كل عام على الأقل ندوة يتم تحديد موضوعها مع رئيسك .

؟ ما نوعية فرص التدريب والتطوير التي كانت متاحة خلال العام أو العامين الماضيين ؟

يجب أن توضح الإجابة عن هذا السؤال نوع الفرص المحتمل أن تحصل عليها ومن الممكن أنه لم يتوفر لدى الشخص الذي يجرى المقابلة أي فرص بسبب البرنامج المثير أو بسبب رغبته في عدم الاستفادة من هذه الفرص . قم بإجراء الاستقصاء اللازم لتحديد ما إذا كانت هناك فرص للتدريب والتطوير قد قدمت وما نوعها وكم عدد مرات تقديمها . أما إذا كان قد تم رفض هذه الفرص فيجب معرفة السبب .

١٦ - ٦

أنت ترغب في معرفة الكيفية التي سيتم بها تقييم أدائك

إن الحصول على العمل شيء والحصول على الترقيات شيء آخر . وإن التوقعات الواضحة تمنع الإحباط والصراع فيما بعد وأنت في حاجة ولديك الحق في معرفة المعايير التي سوف تستخدم لتحديد تقدمك الوظيفي في الشركة.

هل لى أن أطلع على نسخة من نموذج التقييم الذي سيستخدم في تقييم أدائي ؟

إن الإجابة الإخبارية المحتملة لهذا السؤال هي إطلاعك على النموذج الفعلى الذي سوف يستخدم في تقييم أدائك . ويمثل هذا النموذج الأبواب والأسئلة وما يقابلها من درجات مستخدمة للوصول إلى تقييم شامل .

لا تتمتع نماذج تقارير تقييم أداء الموظفين بالسرية ، أما ما هو شخصي وسري فهو الإجابة على النماذج وليس النماذج نفسها ، وعلى ذلك فإنه يجب أن يكون متاحا لك الإطلاع على النماذج . إذا قال لك من يجرى المقابلة الشخصية (الممتحن) أنه لا يستطيع إطلاعك على نموذج تقرير تقييم الأداء ، اسأله عن السبب وكن مستعدا لمناقشة إجابته . حيث أنه لا يوجد مبرر قوى لحجب النموذج عنك.

وحتى إذا سمح لك بالإطلاع على النموذج فقد لا يكون متوفرا في الحال ، فالممتحنون لا يحتفظون بالنماذج جاهزة بين أيديهم ونادرا ما يطلب المتقدمون لشغل الوظيفة الذين يجرى امتحانهم الاطلاع على هذه النماذج . وإذا تصادف أن وجدت هذا النموذج جاهزا لدى الممتحن أو أوقف المقابلة الشخصية لإحضار هذا النموذج . فهذه الشركة تستحق عشر نقاط أكثر من غيرها في التقييم ، أما إذا عرض الممتحن – دون أن تطلب منه ذلك – بحث النموذج معك فهذه الشركة تستحق مائة نقطة في هذه الحالة . وعندما تحصل على النموذج قم بدراسته جيدا واسأل أي أسئلة تدور بخلدك .

كيف يتم تحديد مستويات الأجور داخل الشركة ؟

بطرحك لهذا التساؤل ، فأنت تحاول الوصول إلى الإحساس بقضايا المساواة الداخلية . وبالطبع ، أنت مهتم بالمستويات المطلقة ، ولكن يجب أيضا أن تكون مهتما بطريقة حساب هذه المستويات . إذا كانت الإجابة تتضمن أن هذه المعلومات سرية أو لا توجد هناك وسيلة رسمية فيجب عليك أن تكرر المحاولة .

إن نظم الأجور التي تسبب حيرة للعاملين أو غير معلومة لهم أو التي يتم تقديرها حسب المزاج محفوفة بالمشاكل . وإذا لم يعجبك ما عرفته من الإجابة على هذا السؤال فابحث عن عمل لنفسك في مكان آخر .

ومن المحتمل أن يحتاج مسؤول التوظيف وقتا أطول لتأمين المعلومات المطلوبة ، وهو شيء مفهوم ولكن كن متأكدا من الحصول على إجابة عن سؤالك.

ما هي الخيارات المطروحة أمامي إذا لم أوافق على أحد بنود تقييم الأداء ؟

هذا السؤال لا يضعك في مصاف مثيري المتاعب ، بل يوضح واقعيتك . فهناك اختلافات شريفة في الرأى بين البشر . فأنت تود أن تعرف ماذا تستطيع عمله إذا وجدت نفسك في هذاالموقف الخلافي في مواجهة مع رئيسك .

معظم الشركات تسمح لك بارفاق رد دفاعي مكتوب على نتيجة تقييم أدائك وبعضها لا تسمح بذلك . حاول أن تحدد سياسة الشركة نحو تطبيق هذا المبدأ من عدمه .

هل لدى فرصة لكى أقوم بنفسي بتقييم أدائي ؟

إن أحسن النظم لتقييم الأداء تدعو الموظفين إلى القيام بتقييم أداء أنفسهم ، وذلك قبل استلام تقارير تقييم أدائهم من رؤسائهم . فإذا كانت الشركة لا تطبق هذا المبدأ في نظامها ، ابحث مناقشة هذا المبدأ مع رئيسك الجديد بصورة شخصية ، فإن ذلك سوف يحفز رئيسك على إعطاء قدر أكبر من المسؤولية في تقدير أدائك .

هل ستتاح لى الفرصة لتقييم الدور القيادى لرئيسى في العمل في نفس الوقت الذي يجرى فيه تقييم أدائى ؟

إن أحسن نظام لتقييم الأداء هو الذي يطلب من الموظفين إحاطة الرئيس علما بشأن ما يمارسه من أعمال قيادية عليهم . أما إذا كانت هذه الشركة لا يتوفر لديها أي من هذه النظم فإن قيمة هذا السؤال تكمن في تنبيه الشخص الذي يجري المقابلة إلى أنك تتوقع قيادة على درجة عالية من الكفاءة في عملك .

الفصل السابع عشر

١٧

إجراء المقابلات الشخصية للمتقدمين لشغل الوظائف

قد يبدو أن إجراء مقابلة شخصية من الواجب أن تكون من أسهل الأعمال التي تواجه المدير . ومع ذلك ، فإن عليك - كمدير - أن تحدد ما هى المعلومات التي تحتاج إليها. ومن ثم، عليك بتطوير الأسئلة لتوضيح هذه المعلومات ، اطرح السؤال ثم استمع إلى الإجابة .

وعلى عكس معظم الأعمال في حياتنا ، وعلى الرغم من أن الأمر الذي يبدو سهلاً للشخص غير المدّرب أو البسيط هو في الحقيقة أمر في غاية التعقيد . فالمدراء قد يعملون في عصور تعتبر فيها أسئلة معينة غير قانونية ، ويجلس فيها متقدمون لشغل الوظائف، لكنهم مخادعون في إجاباتهم ، ويكون فيها الإدراك الحسى متحيزا والنماذج المتكررة منتشرة بين المتقدمين .

إن طرح السؤال الصحيح في الوقت المناسب أثناء المقابلة الشخصية يتطلب التدريب والمهارة، بعيدا عن كون السؤال بسيطا وبديهيا بشكل واضح .

وسنوجز في هذا الفصل أكثر المواقف التي تثير الإحباط، والأسئلة المطلوبة لإزالة هذا الإحباط أثناء المقابلات الشخصية .

١٧ - ١

إزالة الرهبة والتوتر عن المتقدِّم

أنت تدرك أن المتقدِّم الجالس أمامك أثناء المقابلة الشخصية شديد الاهتمام بإظهار الصورة الفضلى الممكنة أمامك . يبدو المتقدم للمقابلة الشخصية عصبيا وهو يشد على يدك ثم يجلس . وأنت تود أن تهدئ من روعه بأسرع ما يمكن؛ حتى تستطيع أن تحصل على النتيجة المرجوة من المقابلة .

؟ ما هي الأسئلة التي لديك حول كيفية إدارة هذه المقابلة ؟

هناك ميزتان لطرح هذا السؤال . أولاهما : أنك قد أزحت العبء والضغط من على كتفي المتقدم وضعتهما على كتفيك .أما الميزة الثانية من طرح هذا السؤال فهي أن معظم المتقدمين المتميزين يعنيهم كيفية إدارة المقابلة الشخصية، وما هي احتمالات المرحلة القادمة في عملية الاختيار . وعلى ذلك، فإن الأسئلة التي سيطرحها المتقدم ستساعدك في قياس حدة الذكاء، وستكشف شيئا عن تفكير المتقدم .

عندما يطرح المتقدم سؤالاً مبدئياً فتولى الإجابة بصراحة على قدر الإمكان . إذا قال المتقدم : ليس لديّ أى أسئلة عن هذه المقابلة، فقدم له موجزا بالقواعد الأساسية والتوقعات على أى حال .

؟ ماذا الذي دفعك على لإجراء مقابلة شخصية معنا ؟

عندما ترغب في أن تزيل التوتر عن المتقدم ، اسأل أسئلة مفتوحة وشائعة وليس فيها تهديد، وهذا السؤال يفي بمتطلبات هذه المعايير الثلاثة . وبدون شك، فإن المتقدم قد فكر ملياً في هذا السؤال وأعد له الإجابة ، وإذا لم يكن كذلك فيجب أن يكون المتقدم قادراً على إعطائك إجابة دون خوف أو قلق .

؟ كيف كانت نشأتك في .... ؟
(اذكر اسم المدينة التي نشأ فيها المتقدم) ؟

إن قيمة هذا السؤال تكمن في أنه ليس سؤالاً تهديدياً ولا تتطلب الإجابة عليه معلومات محددة عن المؤهلات. ومن المحتمل أن يثير لدى المتقدم الذكريات والاهتمامات . وغالباً ما يستخدم المتقدم الرد المفتوح كمرحلة انتقالية لإظهار اهتمامه بكل ما يتعلق بالعمل والمؤهلات . على سبيل المثال ، فإن ردا مثل « أنا نشأت في مدينة كان لشركتكم بها أحد الفروع، وقد كنت أحلم دائما بأن يأتي اليوم الذي أعمل فيه في شركتكم ».

إذا لم يعرض المتقدم إجابة يمكن البناء عليها، فاستخدم إجابته لكي تستمد منها سؤالك القادم . « قلت أنك نشأت في مدينة صغيرة ، كيف ساهم ذلك في تشكيل قيمك ».

١٧ - ٢

معرفة ماذا يحفز المرشح

إن شهادة الخبرة من المتقدم تبين لك ماذا حقق من إنجازات ، وأين ومتى حقق هذه الإنجازات . وأنت ترغب في معرفة ما لم يظهره المتقدم في طلبه

وشهادة خبرته ، وما الذي يجعل هذا الشخص متفوقا . وأنت تريد أن تتأكد من أنك تتعاقد مع شخص سيكون محفزا لأداء الأعمال بشكل جيد في المناخ التنظيمى للشركة .

؟ ما هي أكثر الوظائف التي تقلدتها وحققت لك العائد والرضا بصفة شخصية ، وما أقل الوظائف عائدا لك ؟ وما هي الوظائف التي حققت لك الرضا ؟

إن الإجابة على هذا الأسئلة تعطيك معلومات للمقارنة ، إذ تستطيع مقارنة الصفات المميزة للوظائف التي تحفز المتقدم عن تلك التي لا تحفزه .

تأكد من أن المتقدم يركز على وظائف محددة وليس على وظائف افتراضية ، وأنت لا ترغب في معرفة الأعمال التي قد تدفعه أو لا تدفعه للعمل بنشاط ، وترغب أيضا في معرفة طريقة أدائه للعمل في المواقف الحالية . فقد تكون قيمة قد تغيرت منذ الوظيفة التي شغلها منذ ثلاث سنوات مضت .

إن الإجابة على هذا السؤال حاسمة في اتخاذ قرار الاختيار ، أتبع إجابة المتقدم بالسؤال : « ماذا كانت مسؤوليتك بالضبط في هذا الموقع ؟ وكم كان لديك من الحرية في إتخاذ القرار ؟ ولماذا كانت استجابتك بالطريقة التي أديت بها هذا العمل ؟»

؟ ما هي الشروط التي تحفزك للتقدم أو تجعلك تبذل جهداً إضافياً ؟

كل موظف له سيطرة على المجهود الذي يراه مناسباً ، هذا المجهود الذي يفوق المجهود الذي تحدده بطاقة وصف الوظيفة، وهو الفرق بين الأداء الجيد

والأداء الأكثر جودة . وأنت بهذا السؤال تستطيع أن تجد ما يحفز هذا المتقدم للتفوق والتميز .

وكما جاء في السؤال السابق، فإنه من الضروري أن تحاول البحث عن الصفات المميزة للوظيفة بالضبط – ومنها ظروف العمل ، والإشراف والحوافز وما إلى ذلك – لتحرك مشاعر المتقدم . إذ أن طموحات المتقدم ضرورية لقرارك بالاختيار، ولا تضع أي افتراضات بل افحص واعتمد الصلاحية .

؟ تحت أي ظروف يقل مجهودك وتجد نفسك غير راغب في مواصلة العمل ؟

يمثل هذا السؤال إضافة إلى السؤال السابق، فأنت ترغب في الحصول على نفس المعلومات إلا أنك تطلبها باستخدام سيناريو سلبى بطرح سؤال مثل : «ما الذي يحبطك ؟» بدلا من السيناريو الإيجابى »، « ما الذي يرفع معنوياتك ؟»

وفي محاولة من المتقدم لإظهار الصورة المرضية بقدر الإمكان، فإنه قد يعطى لك الإجابة المقبولة اجتماعياً لهذا السؤال كما يلى : « أنا أعمل دائما في مستوى القمة ولا يقل مجهودي أبداً ».

اجعل الأمور سهلة وآمنة للمتقدم حتى يكون أكثر صدقا . قل له بين وقت وآخر « إننا نشعر جميعا بالغيظ أو بالإحباط ولا نرغب في مواصلة العمل . وأنا أيضا يخالجني نفس الشعور، و أحاول فقط أن أعرف الوقت الذي ينتابك فيه هذا الشعور ، فالإنسان الآلي فقط هو الذي يعمل طول الوقت بكفاءة عالية ». وقد يساعدك أيضا على أن تصف للمتقدم أحوال العمل التي توصلك لهذا الشعور .

١٧ - ٣

اكتشف أقل مرتب يجذب المرشح

من المعروف دائما أن عروض المرتبات تمثل إحدى الحيل المؤثرة على اتخاذ القرارات في عملية اختيار الموظفين . فأنت لا ترغب في تقديم عرض أكثر من اللازم لجذب الشخص لقبول الوظيفة، ولا ترغب في أن تخسر موظفاً كفئاً في مقابل مبلغ زهيد أو أن تشغل نفسك في مناقشات مطولة في مستهل علاقتك مع موظف جديد . ولكي تقدم العرض الصحيح عليك أن تسأل مجموعة من الأسئلة المفضلة التالية .

ما الراتب الذي تتقاضاه حاليا ؟
هل تعتقد أنه تعويض عادل عن مستوى أدائك ؟

إن درجة رضا المرشح عن راتبه الحالى سيعطيك فكرة عن الزيادة التي تتوقع أن تجذبه لقبول الوظيفة.

ما هي أقل زيادة على راتبك الحالى يمكن أن تعوضك بشكل مناسب لقبول العمل معنا ؟

هذا السؤال يوصلك مباشرة إلى الهدف . اطرح هذا السؤال قبل أن تزداد ثقة المرشح في فرص عرض الوظيفة عليه .

هل إذا عرضنا عليك هذه الوظيفة مقابل (يحدد المبلغ) هل تقبلها ؟

إذا قررت استخدام هذا السؤال، فاطرحه مبكراً جداً في بداية المقابلة الشخصية إذا فهم المرشح واجباته جيدا ، ولكن قبل أن يدرك أنك قررت

اختياره ويشعر أنه يستطيع أن يجادل في رفع الراتب . حدد الراتب الذي تأمل في عرضه على المرشح الذي قررت توظيفه واضعا في اعتبارك - بالطبع - خبرته وراتبه السابق :

إذا قبل المرشح الوظيفة، فستعرف الآن أن الراتب الذي عرضته عليه مناسباً ، وإذا رفض المرشح قبول العرض ، فإن أمامك ثلاثة خيارات ، الأول : أن تنهي الموضوع على اعتبار أن العرض الذي قُدم كان يجب أن يتضمن زيادة طفيفة في بداية الراتب ، والثانى : أن تكرر المحاولة حتى تعرف أقل متطلبات للمرشح ، والخيار الثالث: هو أن تقدم الشكر للمتقدم على تحمله عناء الحضور، ثم تبدأ في إجراء المقابلة الشخصية للمتقدم الذي يليه .

١٧ - ٤

الكشف عن قدرة المرشح على أداء العمل بشكل جيد

لقد قمت بقراءة العديد من طلبات المرشحين ومسوغات تعيينهم ، ويبدو من طلب وشهادة خبرة المتقدم الذي ستتولى إجراء المقابلة الشخصية معه أنه الشخص المثالى لهذه الوظيفة ، ولكنّ القراءة بين سطور مؤهلاته وضعتك في حيرة حول رغبة المتقدم في العمل بجدية والتزامه بتحقيق أهداف الإدارة التي سيعمل بها . وقبل أن يأتي المرشح إلى مكتبك للمقابلة الشخصية ، فكره في طرح بعض الأسئلة التي قد تكشف عن مستوى الدافع لديه .

؟ إذا سألت مديرك الأخير عن ثلاث صفات تتميز بها أكثر من غيرها ، ماذا سيقول ؟

يمكنك الاعتماد على سؤال المرشح للوظيفة عن مآثره في الوظيفة السابقة عن ماذا يخطط لعمله القادم . وهذا السؤال قد ينفذ إلى بصيرة المتقدم لكي

يظهر الأعمال التي برز فيها في وظيفته السابقة . وبإعادة صياغة هذا السوال بطريقة مناسبة ، وهذا أيضا سؤال جيد لتستفسر عن المتقدم من رئيسه السابق عبر الهاتف .

؟ ما الذي تستطيع تقديمه لهذا العمل ويجعلني سعيدا بأنني قد اخترتك لهذه الوظيفة ؟

هل يشعر المرشح بالزهو في كفاءته أو أدائه ؟ هل يركز المرشح على مؤهلاته أو على التزامه ؟ وهل يركز على تعليمه أو على مقدرته ؟ وهل يركز على المعرفة أو على الخبرة الفنية ؟

؟ ما هي التوقعات التي أسعدك وجودها على القائمة التي سلمتها لك الآن ؟

قدم لجميع المرشحين لشغل الوظيفة الذين تقوم بإجراء المقابلة الشخصية معهم قائمة بتوقعاتك عن كيفية قيامهم بأداء واجباتهم ، واطلب منهم قائمة بتوقعاتهم من العمل في الشركة ، ومنك شخصيا و التقدم الذي يتوقعونه في وظائفهم .

يتطلب هذا السؤال تقديم إجابة عن القائمة التي قدمتها للمرشحين . ماذا يوضح اختيارهم حول العمل الجاد والإنجازات ؟

كذلك يجب أن تكون القائمة المقدمة من المرشح كاشفة عن رغبة المرشح في تقديم أحسن ما لديه .

؟ إذا وصلت إلى قرار نهائي بشأن الاختيار لهذا العمل ، وأمامك شخصان تفاضل بينهما بصفة نهائية أحدهما مجد في عمله بطريقة متميزة ، ولديه مهارات جيدة معقولة . والثانى مجد في عمله بطريقة معقولة ولديه مهارات ممتازة ، أيهما تنصحني باختياره للوظيفة ولماذا ؟

إن اختيار وتفسير المرشح سيكشف إلى درجة كبيرة عن أخلاقياته في العمل .

٥ - ١٧

تحديد أسلوب المتقدم في القيادة

لقد حددت فعلا أسلوب وصورة المتقدم المهنية عن طريق المعلومات التي استنتجتها من مظهره الشخصي ورباطة جأشه ومقدرته على الحديث وتميزه الاجتماعى . ومازالت هناك بعض السمات التي لا تعرفها ولم تظهر خلال المقابلة الشخصية ألا وهى أسلوب المتقدم في القيادة، وماذا تستطيع أن تتوقع منه في تعامله مع الموظفين التابعين له .

؟ كيف تمكنت مؤخرا من حل مشكلة تتعلق بأداء العمل لفرد من العاملين تحت رئاستك ؟

إن اختيار أسلوب قيادة شخص ما لا يتم عند سير الأمور بطريقة طبيعية وجميع العاملين يؤدون أعمالهم حسب المتوقع منهم بل إن اختبار أسلوب القائد يتم تقويمه حين يكون أداء العمل لا يحقق التوقعات .

مرة أخرى، كُنْ متأكداً من أن المتقدم يخبرك عما سيفعله في موقف افتراضى، فأنت تريد أن تسمع عن تدخل محدد منه لحل مشكلة معينة في أداء العمل .

إذا لم يستطع المتقدم التفكير في مشكلة معينة أو يقول « إن جميع العاملين يحققون توقعاتي ويؤدون عملهم حسب المستوى القياسي » . اتبع ذلك باستنتاج توكيدي للسؤال « أى من سلوكك القيادي تعتقد أن له أكبر تأثير في تحقيق هذه النتيجة ؟»

اكتشف السلوك . فإن القيادة تنعكس فيما يفعله الناس وليس فيما يفكرون فيه . لا تعتمد على إجابات من مثل « لقد كنت عادلا » أو « لقد اتبعت القاعدة الذهبية » أو « لقد استخدمت قدرتي على التمييز » .

؟ ماذا تفعل حتى يخبرك مساعدوك بالأخبار السارة والأخبار السيئة ، والأخبار التي يعتقدون أنك تود سماعها والأخبار التي تحتاج إلى سماعها ؟

هناك اختيار آخر لمعرفة نوعية القيادة، يتمثل في طلب الرئيس اتصالات صريحة ومفتوحة بينه وبين مرؤوسيه . أنت لا ترغب في توظيف شخص يتسبب أسلوبه في تخويف العاملين تحت رئاسته، أو لا يكون قريباً منهم في التعامل . وقد لا يعطى المدير الجديد أهمية لهذه القضية ، ومع ذلك، فإن هذه المقابلة الشخصية هي الوقت المناسب الذي تثير فيه التحدي لدى المتقدم لكي يقدم لك أحسن ما لديه من فكر . ماذا سيفعل ؟ لماذا يفكر في ما يوصى به ؟ ماذا يفعل إذا لم تحقق النتيجة المرجوة ؟

وتستطيع أن تستخلص من المدير أمثلة محددة تمثل ما قام بأدائه في الأعمال السابقة لفتح قنوات اتصال مع مرؤسيه . تفحص الأمر واستمع .

ما هي خبرتك في إدارة أشخاص لهم خلفيات وقيم وجنسيات مختلفة ؟

تتغير قوة العمل بشكل سريع من أشخاص بعينهم إلى أشخاص مختلفين عنهم . حدد مستوى شعور المتقدم بالراحة مع أناس مختلفين عنه، علاوة على قدرته على إدارة من يختلفون معه في لون البشرة والدين واللغة .

وحيث إن هذا السؤال يضرب على وتر حساس هو التحيز والعبارات والأفكار المكررة ، فإنه من المحتمل أن يعرض المتقدم أكثر صور التسامح الممكنة ويقول : « أنا أحب كل شخص وكل شخص راض عني » « أنا لا أتعصب للون معين » ، أو «ليس لدي تعصب لأي شخص . وعليه ، فإن واجبك أن تبتعد عن هذه الإجابات الاجتماعية المقبولة وتحدد حقيقة معتقدات هذا الشخص وماذا سيفعل حقيقة .

اسأل المتقدم عن أمثلة أو وقائع حالية توضح مقدرته على إدارة الأشخاص مختلفي القيم والجنسيات والديانات، ولا تصدر قرار التوظيف على أساس الوعود والملاحظات . أنت تحتاج إلى معرفة ماذا فعل المتقدم ولماذا فعل ذلك، وتحتاج أيضا إلى معرفة ماذا سيفعل المتقدم ولماذا . استمع وافحص الإجابة .

عندما تستمع، استخدم عينيك وأذنيك ، فإن لغة الجسم وتركيز العين والحركات ونغمة الصوت هي مؤشرات قوية للشعور الحقيقي للمتقدم حول هذا الموضوع الحساس .

وفي حالة عدم توفر خبرة لدى المتقدم في مجال قيادة أناس مختلفين عنه اطرح سؤال المتابعة التالي : منذ عام مضى ، واجهت مشكلة كبيرة في قيادة أناس مختلفين عنك (قد ترى وضع مجموعة معينة في هذه الشركة) ماذا كانت

هذه المشكلة ؟ هذا سؤال يتعلق باستعادة الأحداث الماضية ، فبينما لا يعول على مثل هذا السؤال كسؤال يحث على اختبار السلوك الحالي ، فإنه أفضل من السؤال التأملي الذي يطرح التساؤل : « كيف تفكر في تناول .... ؟ »

١٧ - ٦

اعرف هل يستطيع المرشح أن يتوافق مع الفريق الذي يعمل معك

إن ساحة العمل تضم العديد من الأشخاص المؤهلين فنيا الذين تم الاستغناء عنهم بسبب عدم التوافق . ولمعرفة ما إذا كان هذا المتقدم سيتوافق مع الفريق ، انظر في عينيه واسأل الأسئلة المناسبة .

؟ ما هو شعورك نحو ما نقوم بعمله ، وكيف نؤديه ، وإحساسك نحو الأشخاص الذين سيقومون بأدائه معك ؟

إن التوافق يعني مشاركة الآخرين في القيم والمبادىء والاتجاهات ، وهو أيضا يعني أكثر من امتلاك الكفاءة الفنية لأداء الأعمال المحددة . ومن السهل تقييم الكفاءة الفنية، أما المعتقدات والمبادىء فمن الصعب تقييمها .

إن القوة في هذا السؤال تكمن في أنه سؤال ليست له إجابة محددة، ويعطي للمتقدم حرية التحدث عن العناصر الثلاثة في سؤالك (الأهداف - العمليات - الأشخاص) أو أى موضوع آخر يتعلق بهذه العناصر . ونظرا لأن هذا السؤال سوف يعكس القيم والمعتقدات ، فإنه من المهم أن تواصل اختبار المتقدم بالأسئلة الآتية : لماذا يخالجك هذا الإحساس ؟ ماذا تحب في الأشخاص بالتحديد ؟ اشرح ذلك من فضلك .

وأخيراً ، فقد تود أن يحضر أعضاء من فريق العمل المقابلات الشخصية، حيث تحاول أن تقرر ما إذا كان المتقدم سوف يتوافق في العمل معهم أم لا . وأن الإجابة المثلى لهذا السؤال غالبا ما يقدمها أعضاء فريق العمل الذين سيعملون بجانب المتقدم، فإن شعورهم بالتقدير سيكون دليلاً على توافق المتقدم معهم في العمل من عدمه .

؟ ما هي الصفات التي تعتقد أن الشخص يحتاج إليها للتوافق في العمل بالشركة بخلاف الموهبة والمهارات الفنية ؟

من المحتمل أنك قد ترغب في أن يحضر هذا الجزء من المقابلة الشخصية عدد من الزملاء الذين سيعمل معهم المتقدم فيما بعد . وإن حضور هؤلاء الأشخاص للمقابلة الشخصية يؤكد أهمية السؤال، ويعطي رسالة على أنه سيتم النظر بعين الاعتبار في اختيار مَنْ سوف يزاملون المتقدم في العمل .

أما بالنسبة للسؤال الأساسى، فإنك تبحث عن القيم والاتجاهات والافتراضات والتوقعات . وإن الإجابة الدقيقة هى التي تعكس درجة من التقييم الذاتي، على سبل المثال : « أنا أعرف عن نفسي أنني شخص يحتاج إلى الحرية والاستقلال، وأستطيع أن أتوافق في العمل في نسيج أي شركة تتوقع ذلك من العاملين بها » . إذا لم تسمع إجابة مبنية على تقيم الذات ، اطرح سؤالاً لازماً للحصول على الإجابة المطلوبة : « ما الذي تبحث عنه في بيئة عمل لإشباع احتياجاتك وقيمك؟»

١٧ - ٧

توقع استعداد المرشح للعمل بروح الفريق

لقد تعبت من تعيين موظفين منعزلين يؤدون أعمالهم بطريقة فردية ناجحة، ولكن مستوى أدائهم أقل للإسهام في نجاح زملائهم ولصالح المجموع . وقد علمت أن أحسن طريقة للحصول على موظفين يعملون بروح الفريق هي استئجارهم ، وأنت تعتقد بذلك ومصمم على البحث عن موظفين يعملون بروح الفريق أثناء المقابلات الشخصية لتعيين الموظفين وتحاول أن تكتشف ذلك .

؟ هل تعمل على نحو أفضل بمفردك أو في بيئة تؤدي العمل بروح الفريق ؟

إن الإجابة الأولى لهذا السؤال لن تكون إجابة كاشفة إلا إذا سألت عن تقديم شرح لذلك . وهل يستمتع المرشح بالعمل مع الآخرين ؟ وهل سيتوافق في العمل مع فريق العمل الحالي ؟ وهل سيتحمل نصيبه في أعباء العمل ؟

؟ إذا حصلت على الوظيفة ، ماذا تفضل أكثر : أن يتم تقييم أدائك على أساس تميزك الشخصي ، أم على أساس قدرتك على الإسهام في تميز فريق العمل الذي تعمل معه ؟

من الصعب على المتقدم أن يخبرك عما تبحث عنه من طرح هذا السؤال ، وعلى ذلك ، فإنه من المحتمل أن تحصل على إجابة صادقة . هل سيجيب المتقدم بأنه يتطلع إلى الإسهام في جهود فريق العمل ؟

؟ ما هي بعض المشاكل التي تنشأ إذا تم تكليف الموظفين بالعمل في مجموعات ؟

إن الإجابة عن هذا السؤال ستكشف مدى تفاؤل المتقدم حول العمل الجماعي، خاصة إذا حاولت الحصول على تفسير أكثر تفصيلا .

١٧ - ٨

اعرف قدر الحرية والاستقلالية التي يحتاجها أو يتوقعها المرشحون

إن السبب الأساسي في عدم أداء المرشحين للعمل بشكل جيد مثل أدائهم في المقابلات الشخصية يرجع إلى أنه لم يتم اختبار أو التأكد من توقعاتهم . ويتعلق أهم التوقعات بالاستقلالية : ماذا تقدم لك المنظمة في مقابل ما يتوقعه أو يحتاجه المتقدم . ومن الممكن اختبار وتأكيد هذه التوقعات من خلال الأسئلة أثناء المقابلة الشخصية .

؟ هل تستطيع أن تعطيني أمثلة من عملك السابق تعتقد أنه منحك قدراً كبيراً للغاية من الاستقلالية وأيضا أمثلة على منحك قدراً قليلاً للغاية ؟

استرشاداً بالأسئلة السابقة الواردة في هذا الفصل من الكتاب اطلب من المتقدم أن يعطيك أمثلة عن وقائع حقيقية وليست سيناريوهات افتراضية .

إن موطن الجمال في طرح هذا السؤال - بعد الإجابة عليه - يتمثل في أنه يحقق لك الفهم الدقيق لرغبات المتقدم في الاستقلالية . وبسبب عدم طرحك

للسؤال المباشر : « ما هو القدر من الاستقلالية الذي تتوقعه في هذه الوظيفة ؟»، فلن تكون لديك مشكلة في استجلاء الحقيقة ما يعتقد التقدم أنك ترغب في سماعه .

أثناء عرض المتقدم للأمثلة ، انصت جيدا واتبع ذلك بالتحري . ماذا كانت خصائص العمل والسمات المحددة للرئيس والمنظمة والتي جعلت المتقدم يحس بما أحس به عن الاستقلالية ؟

إذا قال المتقدم : « كان لدى دائما استقلالية كافية» اتبع ذلك بالاستقصاء . هل يعني ذلك شيئا عن الوظيفة التي اختارها أو قدرته على مناقشة الاستقلالية أو توقعاته المتواضعة ؟

ما هى الطريقة الإدارية التي تحس بأن تطبيقها يعتبر أكثر راحة لك ولماذا ؟

إن التوقعات المتعلقة بالحرية والاستقلالية تنعكس في أسلوب الإدارة الذي يراه المتقدم مناسباً . وأنت بطرحك لهذا السؤال، تحاول استنتاج هذه المعلومة المهمة :

يوجد في أي منظمة ، وفي أى نظام إداري أساليب لا تحصى للسيطرة . من بين هذه الأساليب المهمة التقارير المكتوبة وتقارير تقييم الأداء والاجتماعات واللقاءات الدورية للمتابعة والمقابلات غير الرسمية . إذاً ، ما هي الوسيلة الأكثر راحة للمتقدم ولماذا ؟

وأخيرا، استنتج ماذا يشعر به المتقدم عن التوجيهات كما يتسلها (المنفذة من أعلى) أو التوجيهات كما تعطى له (توجيهات منفذة إلى الأسفل) . ومن الممكن أن يتوقع المتقدم قدرا أكبر من الحرية عن رغبته في التفويض .

؟ متى تعتقد أن السيطرة الإدارية ضرورية ؟

توصل إلى معرفة نظرة المتقدم للظروف التي يجب أن يمارس فيها المدراء السيطرة .اتبع ذلك بالاستقصاء : « لماذا تشعر بهذا الإحساس ؟ وهل تشعر دائما بهذا الإحساس ؟ إذا لم يكن ذلك إحساسك ما هي الواقعة المحددة التي أوصلتك لهذه النتيجة ؟ ، هل تعلمت من تجاربك الشخصية ؟ هل هناك ظروف يمكن أخذها في الاعتبار ؟

١٧ - ٩

كشف القصة الحقيقية لمهمة فاشلة أو نقائص في التاريخ الوظيفي للمتقدم

أنت تشعر حقيقة بالمتاعب بسبب رضاك عن أحد المتقدمين ولكنك - في نفس الوقت - مهتم بأنه لم يترك العمل لدى صاحب العمل السابق في ظروف حسنة . فقد أظهرت شهادة الخبرة وجود اختلافات في الشخصية أدت إلى ترك العمل . وأنت مصر على أن تعرف ماذا يعني

؟ إذا وجد معنا في هذه الغرفة رئيسك السابق وزملاؤك السابقون في العمل، وطلبت منهم أن يوضحوا - بالتفصيل - الأسباب التي دعتك إلى ترك العمل السابق، ماذا سيقولون لي ؟

من الحذر أن تفترض أن المتقدم قد أعد شرحاً وافياً عن سبب ترك عمله السابق . وإن هذه الإجابة من المحتمل أن تضع المتقدم في وضع أكثر وثباتاً عن وضعه مع رئيسه السابق .

إن موطن الجمال في هذا السؤال يتمثل في أنه قد يكشف ما يخفيه المتقدم. فأنت تطلب منه أن يضع نفسه في مكان رئيسه وزملائه السابقين . ماذا يظن أنهم قائلون ؟

إن الإجابة الأكثر تفضيلا (من وجهة نظرك ومن وجهة نظر المتقدم) هي : « أنا أعلم تماما ما سوف يقولون لأننا تحدثنا حول ذلك ، وسوف يقولون : .... « إن المتقدم الذي يقول لكم الحقيقة دون خجل - سواء خدمت غرضه أم لا - ويبني هذه الحقيقة على محادثات مع رئيسه السابق ، هذا المتقدم يستحق النظر إليه بعين الاعتبار بعناية شديدة .

أما المتقدم الذي يقول « ليس لدى فكرة عمّا سيقولون عنى » أو « إن إجابتهم ستكون إجابة متحيزة بدرجة كبيرة » فإنه قد يحتاج إلى تمحيص أكثر.

كيف لي أن أعرف أنه لن تكون هناك اختلافات في الشخصية مرة ثانية، لو تم تعيينك للعمل بالشركة ؟

اكتشف جيداً أي نقائص في سجله الوظيفي، إذ يجب أن تكون مقتنعاً بأن هذا الشخص بالذات ليس منحرفا أو غير منطقي .

من المحتمل أن تستخلص من هذا السؤال واحدة من إجابتين : الأولى قد يشرح المتقدم جانبه في القصة واضعا تغطية على الأحداث . حاول أن تدرك التحيز الكامن، واتبع ذلك بالتوضيح . وقد تسأل أيضا « كيف أعرف أنني لا أسمع تفسيراً متحيزاً ؟» وإذا أثار هذا السؤال موقفا دفاعيا، فقد تعرف شيئاً مهماً عن الأسباب الحقيقية للصراع الذي دعا إلى إنهاء خدمة هذا المرشح . أما الإجابة الثانية : هي أن تتأكد من أن النقائص كانت انحرافا ولن

يتكرر مرة ثانية . وإن قبولك لهذه الإجابة تقوم أساساً على انطباعك العام عن المتقدم . اسأل ما هو الشيء المختلف الذي يمنع تكرار حدوث هذا الانحراف .

؟ لو قمت بوضع نفسك مكاني، وحاولت أن تتخذ قرارا بشأن توظيفك في الشركة، ماذا يدور في عقلك حول الظروف التي تركت فيها عملك السابق ؟

يقصد بهذا السؤال قلب الأوضاع ، فأنت تدعو المتقدم لكي يضع نفسه في مكانك .. أولا تريد أن تعرف إن كان لديه مرونة ودافعية لأداء العمل . ثانيا تأمل في أن تسمع اعترافاً موضوعياً عن المخاطر التي يمثلها المتقدم . وقد توحي الإجابة الآتية بشيء من هذا ، إذا كنت في مكانك، فقد كان عليّ الاهتمام بهذه المشكلة في عملي السابق .

إن أقل إجابة تدعو للاطمئنان هي الإجابة التي توضح عدم وجود أي تعاطف على الإطلاق مثل « لن أكون مهتما على الإطلاق ».

١٧ – ١٠

الاختيار من بين مرشحين متكافئين

أسفر البحث عن ثلاثة مرشحين على نفس الدرجة من الكفاءة، حيث يتماثلون إلى حد مذهل في خلفياتهم المعلوماتية وقدراتهم ومهاراتهم وأساليبهم وإنجازاتهم ، وعليه، فقد قررت إجراء مقابلة ثانية مع كل منهم لتقرير الاختيار النهائي . وفي نهاية كل مقابلة وجهت لكل منهم السؤال الذي ترى أنه قد يكون حاسما .

ما الذي يمكنك أن تقوله لي لإقناعي بأنك الشخص المناسب لهذه الوظيفة ؟

هذا هو السؤال الأخير « لعرض الذات » والفرصة الأخيرة المتاحة للمتقدم لإقناعك بأنك ترتكب خطأ إن لم توافق على تعيينه .

عندما تستمع إلى الإجابة ، استثمر عينيك أيضا إلى جانب أذنيك ، فإن المتقدم الذي يرغب من أعماقه في الوظيفة سيعبر عن ذلك بعمق . استمع إلى صوت يتميز بالصدق والإصرار . انظر إلى لغة الجسد التي تؤازر الكلمة .

ومن المرجح أن تندرج الإجابة في واحدة أو مجموعة من فئات ثلاث : الإنجازات السابقة « وافق على توظيفي حيث أثبت جدارتي » ، أو الالتزام «وافق على توظيفي حيث سأعمل بجد أكثر من المتقدمين الآخرين » أو القيم «وافق على توظيفي حيث إنني أعبر عن القيم التي تمثلها الشركة ».

وبصرف النظر عن الإجابة ، تفحص واستمع ، ولا تقبل العموميات بدون البراهين المدعمة لها .

ما الذي تظن أنه يبقي شركتنا بعيدة عن المنافسة ؟

من شأن هذه الإجابة أن توضح لك كم الجهد الذي بذله المرشح في منزله بهدف الاستعداد لهذه المقابلة . كما أنه سيتيح لك التبصر بعمق حول مفهومه لنقاط القوة والضعف التنافسية في الشركة .

ولسوف يتجاوز المتقدمون المستحقون للوظيفة التحليل الذاتي التقليدي عن نقاط القوة والضعف الشخصية . كما أنهم سينغمسون في التقارير المعلقة وبنوك المعلومات لتحصيل أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الشركة والمنتجات الخاصة بها .

وإذا وجهت هذا السؤال إلى مجموعة من المتقدمين ذوى الكفاءة المتساوية ، فسوف تتوفر لك المعطيات الكفيلة للتمييز بشأن مدى تناسبهم مع متطلبات إدارة الشركة .

؟ ما الدرس الذي تعلمته من أي نكسات أو هزائم كبيرة تعرضت لها حديثا في حياتك ؟

بمقدور أي متقدم كفء أن يصنف إنجازاته ونكساته الكبرى ، غير أن المرشح الذي يتمتع بسمات خاصة يستطيع أن يخبرك بما تعلمه عن نفسه لدى التكيف مع الهزيمة . إن هذا الشخص قادر على استبطان ذاته والتعلم من خبراته ، وهو الشخص الذي ترغب فيه أية شركة بالتحديد .

ومن المرجح جدا ألا يتمكن المرشح من تذكر هزيمة أو نكسة شخصية . ومع ذلك ، وإذا ما التقيت بمثل هذا الشخص المناور ، فوجه إليه هذا السؤال التلقائي، « إلام تنسب تحصنك ضد الهزائم والنكسات ؟ ».

الفصل الثامن عشر

ـــــ ١٨ ـــــ

العرض على المنصة

نحن نعيش اليوم في عصر المعلومات وسوف يتم تقييم المديرين اليوم وغدا بالكيفية التي يحللون ويشكلون وينشرون بها المعلومات بطريقة جيدة وأن إحدى الوسائل الهامة لنشر المعلومات وحث الآخرين هي العرض الرسمي .

وليس العرض على المنصة من الأشكال الحيوية لعرض المعلومات فقط، لكنه أيضا إحدى الوسائل القيمة للترفيع إلى المناصب العليا . فالمدراء الذين يستطيعون جذب الانتباه بكلماتهم المسموعة والتفكير السريع والاستجابة لأسئلة التحدي والذين يستطيعون التعامل مع من يقاطعونهم بالاكثار من الأسئلة التي تثير المتاعب ، وهم مدراء يجدون أنفسهم مهيئين للحصول على فرص أعظم والترفيع في منظماتهم .

ولسوء الحظ فإن الحديث في محفل عام يشكل مشكلة للعديد من المديرين ولا يحقق لهم الفرص المناسبة . وعلاوة على ذلك ، فإن الخوف الذي يشعرون به عند اعتلاء المنصة للحديث يزداد عندما يواجهون تحديات مرهقة معينة أثناء

الحديث. وسوف نبرز في هذا الفصل تسعة تحديات تواجه المتحدث والأسئلة السحرية التي تضع حلولا لهذه التحديات . ادرس كل موقف والأسئلة التي نوصي بطرحها جيدا واستخدمهم فيما يحقق فائدتك . .

١٨ - ١

إعداد خطاب لشخص آخر

من العسير أن تكتب خطابا سوف تلقيه ومن الأصعب كذلك أن يطلب منك رئيسك في العمل أو رئيسك الأعلى قائلا « سأتوجه إلى مدينة أخرى في الأسبوع القادم للحديث أمام عدد كبير من مندوبي المبيعات ، أرجو أن تكتب لي خطابا ألقيه أمامهم يكون له تأثير كبير عليهم » . وأنت ترغب في أن يظهر رئيسك في هذا المحفل في صورة طيبة ، وبالتالي فإنك ستكون في صورة طيبة. وعلى ذلك فأنت تسأله . أسئلة تهدف إلى زيادة احتمال نجاحه في هذه المهمة .

؟ في جملة واحدة ، ماذا تود منهم أن يفعلوا أو يعرفوا عندما تنتهي من إلقاء خطابك ؟

إن الإجابة عن هذا السؤال تعطيك النقطة المحورية التي سوف يدور حولها الخطاب . فكل شيء ستكتبه يكون توضيحا لهذه الجملة الواحدة . وعندما تحصل على إجابة عن هذا السؤال فإنك قد وصلت إلى النقطة الجوهرية .

إذا لم يستطع رئيسك أن يعطيك جملة واحدة ، فقد يعطيك بعض الأفكار الرئيسية ، استخدم هذه الأفكار كأساس لكتابة الخطاب .

إذا قال لك رئيسك « أنا لا أعرف ، وهذا هو سبب طلبي منك كتابة الخطاب» أجر تحليلا للموقف من خلال نظراته إليك ، وابحث عن إجابة للسؤال : ما هي

المسألة الأولي الأكثر أهمية التي يحتاج مندوبو المبيعات معرفتها الآن ؟ عندما تفكر في أنك قد وجدت الإجابة ، عزز هذه الإجابة مع رئيسك قبل أن تبدأ في إعداد الخطاب .

● كيف تود أن تقسم الوقت المحدد للخطاب بين العرض والأسئلة والإجابات ؟

إن طرح مثل هذا السؤال يعطيك فكرة عن شكل العرض الذي يفضله رئيسك فقد يرغب في أن تكون مدة الخطاب خمس دقائق يليه ثلاثون دقيقة من الأسئلة والإجابات عليها أو العكس بالعكس . وقد يحس رئيسك بأن لديه سيطرة كافية عند تقديم تعليقات مكتوبة على عكس قدرته على الاستجابة للأسئلة . اكتشف الرغبة والشكل الذي يفضله رئيسك وأعد خطابك على هذا الأساس .

● هل تحس براحة أكثر إذا كان الخطاب معدا على هيئة نقاط موجزة أو على شكل مخطوط مكتوب ؟

هذا سؤال آخر يهدف إلى تقييم شكل الحديث الذي يفضله رئيسك . إذا لم يكن متأكدا من الشكل المطلوب . قم بإعداد النموذجين ودع له حرية الاختيار ، وذكر مديرك بأن الخطاب المعد على هيئة نقاط موجزة يساعد أكثر على أن يكون العرض تلقائيا ومثيرا بينما المخطوط المكتوب سيعطي لعرضه إيجازا وسيطرة على ما يقول .

ما الوقت اللازم لعمل بروفة إلقاء الخطاب ؟

تأكد من أن رئيسك سيقدم لك إجابة عن هذا السؤال الأخير . وأنه لأمر أساسي أن تسمع المتحدث قبل أن يلقي خطابه على جمهور المستمعين حتي تكون لديك الفرصة لإعادة الصياغة وتكييف المذكرات لنقاط القوة والضعف المحددة في أسلوب حديث رئيسك . كذلك فإن البروفة ستمكنك من أن تطلع رئيسك على نقاط القوة في كل من المقدمة والخاتمة وسوف توضح نقاط الضعف في الحجج والمناقشات . وسوف تبين أيضا مدى الحاجة إلى وسائل إيضاح سمعية وبصرية مثل الشرائح ولوحات الكتابة الورقية أو المطبوعات . إذا قال لك رئيسك أن بروفة الخطاب ليست مهمة ، حاول إقناعه بأهميتها .

١٨ – ٢

أحد المستمعين لخطابك يثير أسئلة تناقض وتتحدى وتعارض ما ورد في خطابك

لقد قمت بالقاء الخطاب وظهر بشكل جيد وكان له صدى طيب . وقد ضحك بعض الحاضرين حقيقة على ما سقته من طرائف ، وأبدى بعضهم اهتماما حقيقيا بحديثك . وقد علت معنوياتك وأنت تقول « يسعدني الإجابة على أسئلتكم» وجاء السؤال الأول ليعيدك بسرعة إلى أرض الواقع . فالسائل يرفض موقفك الأساسي ويدعي أن وجهة نظره أكثر دقة وها قد استمعت لتوك إلى سؤال مفزع بدرجة لم تكن تتصورها ، فهو ليس في الواقع سؤالا بل تحديا لا تستطيع أن تتجاهله .

؟ من فضلك هل تستطيع أن تخبرني بالضبط عن أي من النتائج تعتقد أنها خاطئة ؟

هذا السؤال يبعد مقدم السؤال عن طلبه ويعيده إلى ما ورد في خطابك ويؤكد أنك مازلت تملك زمام المبادرة ويبين أنك لن تمر على سؤاله مر الكرام.

إذا كرر السائل تأكيده فقط لما قال ، تدخل بلباقة واسأله أن يركز مرة أخرى بتحديد أدق على الشواهد والنتائج في خطابك . وتذكر أن هذا الخطاب هو ساحة لرأيك وليس ساحة لرأيه . وجه عناية السائل بحسم وبراعة ولباقة إلى المعلومات التي وردت في خطابك .

وإذا اتبعت هذه الاستراتيجية فستكتشف في أحيان كثيرة أنكما في الواقع لا تختلفان في مواقفكما وهذا راجع إلى أن غالبية الصراع لا ينبع من عدم الاختلاف الحقيقي ، ولكن من عدم الفهم البسيط للأمور . وأمامك فرصة ممتازة فبعد أن يبين نقاط الاختلاف بينكما تستطيع أن تظهر له أنه لا يوجد بينكما اختلاف على الاطلاق . ربما يقول كل منكما ما يقوله الآخر ولكن بطرق مختلفة أو أنكما تتحدثان عن مشاكل مختلفة . أما إذا كنتما في الواقع على خلاف حقيقي ، اعترف بذلك ، أعد التعبير مرة أخري بدقة ووضوح عما ورد في بحثك وأعرض مناقشة الموضوع نقطة بعد أخرى بعد الانتهاء من الأسئلة والإجابات .

إذا ظهر أن السائل يقدم دليلا على شرعية أسئلته حول تأكيداتك ،اسأله عن مصدر معلوماته . وتحرك من موقف الدفاع إلى موقف الهجوم وقبل أن تسأله عن مصادره عدد له مصادرك . وإذا واصل السائل التقليل من شأن أولئك قل له « يسرني أن أتابع هذه المناقشة معك على انفراد بعد فترة الراحة » ثم وجه انتباهك إلى باقي المستمعين واسأل « **هل هناك أسئلة أخرى ؟** »

؟ إذا كان لنا أن نسأل عينة عشوائية من مائة شخص للحكم على نقاط القوة في موقفي وأيدني خمسة وسبعون منهم ، كيف تفسر قرارهم ؟

حينما يصادفك سائل يطرح أسئلة فيها تحدٍ ومجادلة ويحاول أن يحصد نقاطا على حسابك فيجب أن تعيد السيطرة على زمام الأمر بلباقة وحسم . فالحاضرون يستمعون إلى مناظرة لا يجب عليك أن تخسرها .

كذلك فإن إحدي الاستراتيجيات لكسب المناظرة هي إجبار السائل على التراجع والنظر إلى المشكلة من خلال عيون الآخرين . إذا قال السائل أن خمسة وسبعين شخصا لن يتفقوا معك ، ضعه في موقف المدافع بسؤاله لتأييد هذه النتيجة بالبيانات . ويجوز أن يكون هذا هو الوقت للموافقة أو عدم الموافقة مع متحديك .

؟ هل ترى في موقفي أي ميزات على الاطلاق ؟

هذا السوال يثير مسألة التوصل إلى حل وسط . ومن المحتمل أن يكون السائل مستعدا لأن يعطي قدرا من العقلانية والشرعية لموقفك ، فإذا فعل ذلك قدم له الشكر واستمر في حديثك . أما إذا لم يفعل اشكره على سؤاله واستمر في حديثك .

١٨ - ٣

عندما يطرح عليك سؤال غير متصل بالموضوع خلال فترة الأسئلة والإجابات

سارت فترة طرح الأسئلة والإجابات عليها أكثر سهولة مما توقعت ، وقد عبرت هذه الفترة بنجاح ثم طرح عليك سؤال خارج عن موضوع الخطاب الذي ألقيته وواضح أنه قادم من شخص لم يكن مركزا انتباهه لحديثك أثناء الخطاب.

من فضلك أعد صياغة سؤالك حتي يكون أكثر تحديدا في علاقته بموضوع الحديث ؟

هذا السؤال يخرجك أنت والسائل من المأزق . فأنت لا تصف السؤال بالغباء أو بعدم صلته بموضوع الحديث (وفي هذه الحالة فأنت تفرغ السؤال من محتواه) وأنت أيضا لم تجب على السؤال (وفي هذه الحالة فأنت تعطيه بعض المصداقية).

إذا أعاد السائل نفس السؤال أعد صياغته بنفسك قبل الإجابة عليه حتي تجد صلة بينه وبين محاضرتك.

أعد الصياغة بالاستماع إلى الكلمات المهمة في السوال وابراز مقدمته المنطقية . وابدأ تفسيرك للسؤال بجمل مثل « أعتقد أنك تسألني عن ...... » أو «ربما طريقة أخري لطرح سؤالك هي .... » .

إذا أحسست أن السائل يستخدم هذه الندوة لأغراض شخصية فأوقف ذلك بكل حسم ولباقة فورا . ولا تدع السائل يدخل؛ في مجالات خارج نطاق العرض الذي قدمته أو إلى مناطق لم تتطرق إليها في بحثك .

من فضلك وضح سؤالك

عندما يطرح السائل سؤالا لا يتعلق بموضوع الحديث خلال الفترة المخصصة للأسئلة والإجابات من المحتمل أن نستجيب للسؤال بواحد من مشاعر الضيق أو الشفقة . فأنت تشعر بالضيق نظرا لأن هذا الشخص قد استمع إلى ما تعتقد أنه كان حديثا واضحا ولبقا وفي النهاية يسأل سؤالا خارجا عن موضوع الحديث . اكبح جماحك ولا تغضب لأن المستمعين إذا أحسوا بغضبك فلن يتعاطفوا معك بل سيتعاطفون مع السائل .

وستشعر بالعطف إذا انتهيت في حديثك من أن هذا الشخص غير كفء لكي يسأل مثل هذا السؤال الذي ينم عن غباء ولا يتصل بموضوع الحديث . لا تكن استجابتك للسؤال بنغمة تعاطفية أو استرضائية لأن المستمعين سيشعرون بذلك ويأخذون موقف السائل .

وهناك استراتيجية أخرى معقولة هي مساعدة السائل على صياغة سؤال يتعلق بموضوع الحديث وتستطيع الإجابة عليه بما يفيد المستمعين . وهذا السؤال لا يشكل قيمة للحكم على نوعية السؤال المقدم بل على عكس السؤال الأول ، فإنه لا يتطلب تحسينا في إعادة صياغته . ويقع عليك عبء مساعدة السائل في توضيح السؤال .

ما هي النقاط المحددة التي لم تفهمها في حديثي ؟

اسأل الشخص على أن يركز على النقاط المحيرة في حديثك . وبمعنى آخر فإن هذه الاستراتيجية تضعك في موقف يساعد السائل على صياغة سؤاله بوضوح ، ويحدد الأسباب التي دعت إلى سوء الفهم .

١٨ - ٤

سلمك رئيسك في العمل نسخة خطية وقال لك :

« عليك إلقاء هذا الخطاب »

أثناء جلوسك وحيدا في مكتبك وصناديق الخطابات الصادرة والواردة أمامك شبه خالية وأنت تملك ناصية عملك وكل شيء يسير على حسب ما ترغب ، وإذ برئيسك يدخل عليك المكتب ويضع أمامك نسخة خطية من ١٠ صفحات و١٥ شريحة عرض ويقول : « عليك إلقاء هذا الخطاب في مدنية ... الأسبوع القادم »

• هل ترغب في أن أقدم هذا الحديث كما هو مكتوب بالضبط أم أن لدي الحرية في إعادة صياغته ؟

أنت تريد أن تشعر بالراحة حول المادة التي سلمت لك حتى تبدو أثناء إلقائها على قدر من الحماس والمصداقية . وإن معرفتك بالقدر المسموح به من الحرية لتعديل صياغة الحديث سيساعدك على إضافة لمساتك الشخصية أو بصمتك على الحديث .

إذا قال لك رئيسك : « عليك إلقاء الحديث كما هو مكتوب بالضبط ، فعليك أن تنفذ ذلك باهتمام خاصة إذا كان الحديث يتضمن تعبيرات أو أمثلة أو مواد مؤيدة قد لا تستطيع توضيحها أو الدفاع عن وجهة النظر الواردة به أثناء الفترة المخصصة للأسئلة والأجوبة .

إذا قال لك رئيسك : « ماذا تود إعادة صياغته في الحديث ؟ » فأبلغه بأنك ستعود إليه بعد أربع وعشرين ساعة بأي تعديلات محددة وأكد له أن إعادة الصياغة سوف تبقى على غرض ونطاق الحديث وأنك مهتم بالأسلوب والمواد المؤيدة لأغراض الحديث .

• هل في هذا الحديث ما لا أستطيع الرد عليه من واقع خبرتي ومعلوماتي خلال الفترة المخصصة للأسئلة والأجوبة ؟

إن الحديث الذي لم تكتبه وعليك إلقاؤه ما هو إلا قنبلة موقوتة يمكن أن تنفجر في أي وقت وقد يتضمن كلمات وتعبيرات لا تفهمها ولا تستطيع نطقها ولا تستطيع الدفاع عنها .

إذا قال لك رئيسك : « لا تقلق ، أنت قادر على تناول الحديث » أجب عليه بحسم وأبلغه أنك تفضل أن تكون في مأمن عن أن تقدم اعتذارا للمستمعين ، وأن دراسة الحديث بشكل جيد سوف يحميك أنت ورئيسك .

؟ ما هي في رأيك أصعب ثلاثة أسئلة عليّ أن أجيب عنها ؟

اسأل رئيسك أن يلعب دور المدافع عن الشيطان . وإذا استبعدت موقفك الضعيف وتعرضك للنقد فستكون قادرا بشكل أفضل على إعداد دفاعك ولا تلقي الحديث إلا إذا حصلت على إجابة ترضيك عن هذا السؤال ، وبدون الإجابة ، فإنك تقترب من المعركة دون استعداد .

١٨ – ٥

طلب منك رئيسك أن تقول بضع كلمات

دون الاستفادة من ميزة الإعداد

أقامت الشركة حفلا بمناسبة انتهاء عام ناجح من الإنجازات وقام مدير الشركة واعتلى المنصة وتحدث عن النجاحات التي تحققت خلال العام الماضي . وبمجرد أن أنهيت آخر رشفة من فنجان الشاى سمعت المدير ينطق اسمك . قال الرئيس : « أنا أعرف أن (اسم) لم يكن يتوقع أن استدعيه ولكننا يجب أن نسمع منه حيث إنه لعب دوراً حيوياً فيما نحتفل به الليلة وأعتقد أنه جاء دوره لإلقاء بضع كلمات أمام الميكروفون » . تقوم من مكانك وتمشي ببطء نحو المنصة منتشياً بالمديح الذي سمعته ومتشجعا بنشوة الإطراء . تشد على يد رئيسك ثم تتقدم ناحية الميكروفون وتنظر للحاضرين وتطرح سؤالا تأمل أن لا يفصح عن عصبيتك .

ما هو الشيء الأكثر أهمية الذي أستطيع أن أشركه معكم ؟

إن قيمة طرح هذا السؤال تكمن في أنه يعطيك خيارين ، الأول هو أن تقدم الشكر لكل فرد في الشركة على إسهامه في نجاح الشركة خلال العام ثم وضح ما قاموا به في هذا الصدد . وقد قدمت المديح بقولك : « إنه الشيء الأكثر أهمية » الذي تستطيع أن تشركه معهم . أما الخيار الآخر فهو أن تسترجع تعبيرك المفضل أو فلسفتك الشخصية في الإدارة . لماذا تعتقد في نجاح الأشخاص والأعمال ؟ وإذا لم يكن لديك تعبير مفضل أو فلسفة شخصية فالتزم بالخيار الأول .

ماذا عن ماضي الشركة وحاضرها ومستقبلها ؟

إن إحدى الطرق السهلة والسريعة لكي تقدم عرضا مرتجلاً هي أن تعتمد على القاعدة الثلاثية . فكر في ثلاثة أفكار دقيقة تستطيع أن تشارك بها في الموضوع ثم تولى شرحها . ومن ثم فقد اخترت في هذه الحالة أن تعرض ما كانت عليه الشركة ووضع الشركة الحالي وفي أي اتجاه تسير الشركة . وقد كان يمكنك أن تقول بسهولة : « ماذا كانت أكثر ثلاثة تحديات واجهتنا لكي نحقق النجاح في العام الماضي ؟ » أو أن تقول : « من بين كل الإنجازات التي تحققت في العام الماضي ، ما هي أكثر ثلاثة إنجازات مرضية ».

إن هذا الإطار يعطيك الحرية لكي تكون مبدعا وأن تعمل على تنظيم أفكارك تحدث عن رؤيتك الخاصة للشركة وكيف أنها تسير في اضطراد . وكلما واصلت حديثك فقد يتوفر لديك عشرات الأمثلة من الأحاديث التي يمكن تقديمها بمجرد دعوتك للحديث . إن القاعدة الثلاثية سوف تمدك بالإنشاء المطلوب لهذه الأحاديث .

؟ ما هو السؤال الذي يدور في أذهانكم الآن وما هي أفضل إجابة عليه ؟

إن أقوى الأحاديث التي تظل في الذاكرة لفترة طويلة هي تلك الأحاديث التي تجيب على أكثر الأسئلة إلحاحا في مواجهة المستمعين في نفس الوقت وهناك طريقتان لتحديد السؤال . الطريقة الأولى هي التأكيد مع المستمعين : إذا كنت متسمعا نمطيا ماذا كنت تود أن تعرف ؟ اطرح هذا السؤال وأجب عنه . أما الطريقة الثانية فهي أن تستخلص الأسئلة من المستمعين . انصت إلى الأسئلة ، أعد صياغة الموضوعات المشتركة واطرح سؤالاً محدداً وقدم الإجابة عليه .

تذكر أنه جاء في الفصل الأول القول بأن الأسئلة لها قوة السحر لأنها تركز على الأفكار . ولا يوجد توضيح أكثر لهذا المبدأ غير الأسئلة التي تركز على الحديث الإرتجالي . عندما لا تعرف ماذا تقول ، لا تقل شيئا ، اطرح سؤالاً ثم أجب عنه .

١٨ - ٦

شخص له سلطة ومنزلة اجتماعية يحتكر فترة الأسئلة والأجوبة

تلمح شخصا بطرف عينيك طوال فترة الحديث ويهمك رد فعل هذا الشخص أكثر من أي شخص آخر . انتهى حديثك وتطلب من المستمعين طرح ما يعن لهم من أسئلة وفي ذهنك أن هذا الشخص المعني سيجلس صامتا في مكانه ولا يطرح أية أسئلة . ولكن الوضع يختلف ولا يطرح هذا الشخص أسئلة صعبة فقط بل يحتكر فترة الأسئلة والأجوبة لصالحه . في حين يخاف باقي المستمعين

من طرح الأسئلة ، وهذا الشخص لا يرغب في التخلي عن سلطته في أن يكون مقدم الأسئلة الرئيسي .

هل ما يشعر به باقي المستمعين له دلالة قصوى حول السؤال الأخير وإجابتي عليه ؟

هذا السؤال يعطيك فرصتين للهرب . الأولى أنه يستخلص إجابة محددة من باقي الحضور . فأنت تطلب من شخص آخر غير هذا الشخص أن يقول شيئا دون أن تشعره بأنك متعصب ضده ، أما الفرصة الثانية فإن السؤال يعطيك فرصة في أن تبتعد عن التفاصيل وتعود إلى الموضوعات العامة . والفرص الممكنة هي أن تسمع شخصا يقول : إن السؤال يتعلق بقضايا الخدمات أو القيمة أو الكفاءة أو النزاهة أو التكاليف . إن كل واحدة من هذه القضايا تعطيك فرصة أخرى لكي تستعيد السيطرة وتتحدث عن مزايا اقتراحك .

إذا لم يجب أي من المستمعين عن سؤالك أجب عليه بنفسك قائلا : « إن هذا السؤال يتعلق بالقيمة كقضية أساسية واتركوا لي الفرصة لمدة دقيقة حتى نركز على ما ننوي عمله للإجابة عن السؤال . تستطيع أن تنهي فترة الأسئلة والأجوبة بهذا التدخل أو أن تنتقل إلى مسار آخر قد يثمر عن مداخلات أكثر من المستمعين .

من لديه أسئلة أخرى يود طرحها ؟

إن هذا السيناريو في الواقع يدعو إلى التوتر . فأنت تحاول أن تشيع أفضل انطباع لدى المستمعين ، ولكن هذا الشخص يجعلك تشعر بالتعاسة وأنت أيضا تريد أن تحافظ على السيطرة وتكون حاسما في نفس الوقت ولكن ذلك لا يكون على حساب إبعاد شخص ما سيتخذ قرارات عن عملك .

وعن طريق استخلاص إسهامات من المستمعين فإن هذا السؤال يقدم استراتيجية لكي تعبر الخط الرفيع بين السيطرة وتهدئة المشاعر . ركز بصرك مع باقي المستمعين وأنت تطرح هذا السؤال.

١٨ - ٧

متحدث يتوقف عن الكلام

أحد موظفيك يقوم بإلقاء أول حديث له أمام جمع غفير من المستمعين ، وقد دربته جيدا وتثق في أنه سيؤثر في المستمعين بالنتائج التي سيتوصل إليها ، ولسوء الحظ فإنه لم يكن محل ثقة ، فقد بدأ حديثه مرتعشا ثم بعد ذلك بدقائق قليلة وقف خلف المنصة مشلولا من الخوف فاندفعت لنجدته بسؤال يخفف عنه .

ما هي أهم ثلاث أو أربع نقاط أساسية في العرض الذي تقدمه ؟

دع المتحدث ببساطة ينهي قراءة نقاط عرضه الأساسية ، ثم ادخل معه في حوار قصير عن كل نقطة منها . ثم أبلغه بالاستمرار في شرح النقاط الأساسية . وبهذه الطريقة فإنه يستطيع أن ينجح في حديثه .

ما هي أهم نتيجة ترغب في أن يخرج بها المستمعون من العرض ؟

إذا أوضح المتحدث هذه النتيجة فإنه بمساعدتك عند الضرورة يمكنك أن تسأله أن يشرح كيف توصل إلى هذه النتيجة ، إذا استمر مرتعشا استمر في طرح أسئلة تعلم أنه يستطيع الإجابة عليها .

هل تود في أن يتاح لك بعض الوقت قبل مواصلة الحديث ؟

إذا توقف المتحدث عن مواصلة حديثه ، فإن هذا السؤال سيخرجه من حيرته بأقل خسائر ممكنة . توجه بنفسك إلى الميكروفون واطرح موضوعا آخر دون الإشارة إلى المتحدث .

هل تسمح بالحديث عن إحساسك الآن ؟

قبل أن تطرح هذا السؤال قدم له بأنك تدرك بأن القلق الذي ينتاب المتحدث على المنصة قد ثبت أنه أحد المخاوف الشديدة في حياة الناس وأن العديد من المستمعين يشتركون في هذا الإحساس بدون شك . واذكر المرات التي انتابك فيها هذا الإحساس من قبل وتحدث عن شعورك بأن كل المستمعين قد يتعلمون شيئا عندما يتكلم المتحدث عن مخاوفه كما يحس بها . إذا استجاب إلى هذا السؤال فإنه سيكون بالتأكيد قادراً على مواصلة الحديث فيما بعد .

١٨ - ٨

إذا عهد إليك بتقديم متحدث آخر

إن المعلومات التي يحصل عليها الأشخاص لتقديم المتحدثين دائما تثير دهشتك وأنت تحاول الحصول على هذه المعلومات عن أحد المتحدثين . فقد قامت الشركة التي تعمل بها بدعوة شخصية بارزة من خارج المدينة لإلقاء خطاب أمام الإجتماع السنوي لإدارة المبيعات ، وأنت تخمن من الذي سيتولى تقديم هذه الشخصية للمستمعين . وبما أنه ليس لديك خبرة في هذا المجال فقد سألت

وعلمت ولدهشتك أن أفضل طريقة لتجميع مقدمة قيمة ومؤثرة عن المتحدث والبحث عن معلومات أكثر من اسم المتحدث وظيفته وغيرها من الدراسات الإحصائية تتم من خلال إجراء مقابلة شخصية مع المتحدث قبل موعد إلقاء الحديث . وعلى ذلك فقد استدعيت الشخصية البارزة مزوداً بأسئلتك .

؟ تحدث عن فلسفتك في الإدارة في جملة واحدة

إن الإجابة على هذا السؤال ستساعد المستمعين على وضع ملاحظات المتحدث في السياق الذي يساعدهم على الفهم . ومع ذلك فيجب أن تؤكد مع المتحدث على أن إجابته لن تنقص شيئا من العرض الذي سيقدمه على الإطلاق.

؟ ما هي الواقعة المهمة في مجرى حياتك التي كان لها أكبر الأثر في عملك ؟

إن الإجابة على هذا السؤال وجميع الأسئلة الأخرى سوف تساعد المتحدث على بناء صلة مباشرة مع المستمعين وتشركه معهم في دور أبعد من الدور الذي يمثله .

؟ من هو الشخص الوحيد الذي أثر في تشكيل مجرى حياتك بشدة ؟

قد تحصل على إجابة تثير الدهشة وعلى ذلك تلفت نظر المستمعين . لا تسأل هذا السؤال إلا إذا كنت تخطط لاستخدامه بصورة مطلقة . فأنت لا تستطيع أن تسأل المتحدث أن يفشي سرا عن هذه المعلومة الشخصية ثم بعد ذلك تختار أن تحتفظ بها لنفسك .

● ما هي الطموحات التي لم تحققها بعد ؟

إن الإجابة على هذا السؤال توضح للمستمعين أن هذا المتحدث لم يبلغ بعد مرحلة الكمال وقد تكون لديه أيضا بعض الآمال التي لم تتحقق مثل المستمعين.

● وأنت تشق طريقك للوصول إلى القمة ، وإذا قدر لك أن تعود للأيام الماضية ، ما هو الشيء الذي كنت تود أن تعمله بطريقة مختلفة ؟

ربما يكون هذا السؤال أكثر سؤال كاشف من بين جميع الأسئلة . استخدم هذا السؤال فقط عندما يكون بناء الصلة بين المتحدث والمستمعين هدفاً بارزاً على وجه الخصوص في التقدمة .

● هل هناك معلومة معينة تود مني أن أذكرها أو لا أذكرها عنك ؟

اختتم مقابلتك الشخصية بهذا السؤال فهو يعطي المتحدث الفرصة لكي يحجب شيئا قد صرح به دون تفكير أو قد يشحذ تفكيره ليبوح بمعلومة تحمل نبأ ساراً .

١٨ - ٩

تم إبلاغك بعمل جميع الاستعدادات اللازمة لمتحدث آخر

طلب منك أن تتوي الإعداد لحديث سيقوم بالقائه شخص بارز أمام الاجتماع السنوي لإدارة المبيعات . وأنت تود أن يترك الإجتماع تأثيراً طيباً

لدى المستمعين عن المتحدث وعن رئيسك في العمل . وأنت ترغب أيضا في إحداث أثر طيب لمجموعة قوامها مائتا شخص من مسؤولي المبيعات الذين سوف يستمعون إليه ، أنت تتصل به لكي تبحث عن الوسيلة التي تساعده على النجاح في مهمته .

ما هي احتياجاتك من الوسائل السمعية والبصرية ؟

اكتشف بالضبط ما يحتاجه المتحدث من الوسائل مثل الأوراق القابلة للطي على حامل والأقلام الملون للكتابة عليها وأجهزة العرض وشاشة وجهاز فيديو للعرض وجهاز صوتي للعرض وشرائح أو علامات ، وتعرف على المكان الذي يرغب في أن يضع فيه هذه الوسائل في الغرفة . واكتشف بالضبط كيف يخطط لاستخدام هذه الأدوات حتى تستطيع أن تتخذ القرارات المناسبة قبل وصوله .

ما هو الوقت الذي تحتاجه لإلقاء الحديث ؟

تعرف على ما يحتاجه المتحدث من وقت لتقديم العرض والأسئلة والأجوبة وأضف إليه الوقت اللازم لتقديمك للمتحدث . وزد على هذا الوقت عشر دقائق أخرى تعويضا عن الوقت بدل الضائع وعما يكون قد حدث من إسهاب وإطناب.

ماذا تود أن يكون عليه ترتيب الغرفة ؟

هل يحتاج إلى منضدة ؟ إذا كان لأمر كذلك ، ما نوعها وما هو المكان المناسب لوضعها ؟ هل يفضل ترتيب نظام جلوس واحد للمستمعين ؟ هل سيمر بين المستمعين أثناء إلقاء الحديث ؟

ما هو نوع الميكروفون الذي تفضله ؟

قدم كل ما هو متوفر من الاختيارات : هل يوضع الميكروفون فوق المنضدة أو أن يكون الميكروفون محمولاً أو ثابتا ، له سلك أو بدون سلك .

هل هناك مطبوعات تود أن نجهزها لك ؟

إن إعدادالمطبوعات للمتحدث مجاملة لطيفة تخفف عنه عبء حملها . اطلب منه أن يرسل لك نسخة مصورة من المادة التي يريد توزيعها مع التعليمات اللازمة ، وقدم له الوعد بتقديم أجود الأنواع الممكنة من النسخ المصورة .

ما هي المساعدات التي تحتاجها للإعداد ؟

قد يمنع هذا السؤال من حدوث كارثة يوم إلقاء الحديث ، فالكثير من المتحدثين لا يتوقعون الوقت المقدر لإنجاز الحديث والمساعدات التي يحتاجون إليها لإعداد العرض الذي سيقدمونه . اتخذ ما يلزم لتأمين وجود مهندس أو مشرف أو متخصص في الوسائل السمعية والبصرية للإعداد المسبق قبل موعد الحديث بساعة على الأقل .

هل تفكر في أي شيء آخر نستطيع عمله حتى يتحقق النجاح للعرض الذي سوف نقدمه ؟

إذا لم يستطع التفكير في أي شيء آخر اطلب منه أن يتصل بك إذا جد جديد . اتصل به بنفسك قبل أيام قليلة من موعد تقديم العرض لمراجعة سريعة إن كان هناك شيء تستطيع عمله لنجاح العرض .

الفصل التاسع عشر

١٩

حل المعضلات الأخلاقية

نعرف جميعا ما يجب أن نفعله ولا نستطيع أن ننكر حكمة القاعدة الذهبية والوصايا العشر وغيرها من الإرشادات الأخلاقية المماثلة فلا ينكرها إلا أكثر الأشخاص تشدداً وتشاؤماً . فنحن جميعا نعلم ما يجب علينا عمله ولكننا أيضا نعلم كم أنه من السهل الإنصياع إلى سلوك ينتهك كل المبادىء الأخلاقية التي خضعت للاختبار .

إن الإغراء بأن نقدم النصح لما نعلم أنه الطريق المناسب لأداء العمل الذي يزداد في عالم رجال الأعمال اليوم . وإن الضغط الواقع على العديد من المدراء لتحقيق أرباح أكثر بمورد أقل يضعهم في موقف ضعف لا يستطيعون معه مقاومة المخالفات الأخلاقية . وعلاوة على ذلك ، فإن المبادىء المشتركة والاجتماعية حينما لا تضيف جديدا للسلوك الأخلاقي تصبح الضغوط الساحقة لتحقيق المنفعة الذاتية أكثر إلحاحا من الضغوط الأخلاقية .

١٩ – ١

طلب منك رئيسك أن تزور تقريرا أو أن تحرف الحقائق بطريقة أخرى

دخل عليك رئيسك المكتب في آخر دقيقة في اليوم الأخير من أيام الأسبوع وارتمى بقوة على أحد الكراسي ، وفي نبرة تحمل كل معاني اليأس قال لك : «لدينا مشكلة » وواصل حديثه في وصف نتائج الاختبارات لآخر منتج كنتم تتوقعون أن يحقق أقصى المكاسب .ولم تكن النتائج مخيفة إلى هذا الحد ولكنها على أية حال ليست نتائج عظيمة وقد طلب منك رئيسك أن تكتب تقريرا للنشر الفوري يدحض البيانات السالبة ويظهر النتائج الإيجابية .

إذا كتبت هذا التقرير وحدث أن زادت مبيعات هذا المنتج فقد نندم سويا فيما بعد على طلبك مني كتابة هذا التقرير ؟

أنت بطرحك هذا السؤال تطالب رئيسك بالتفكير في نتائج طلبه وتطرح عليه توقعك بأن الكسب قصير الأمد قد ينتج عنه ندم طويل الأمد .

إذا قال لك رئيسك : « أنا لن أندم على ذلك » اتبع ذلك بالأسئلة التوضيحية « ما هي الافتراضات التي تضعها في اعتبارك ولماذا ؟» « ماذا ترى أحسن السيناريوهات المحتملة ولماذا ؟» والعب دور المؤيد للأفكار الشريرة وبذلك تجبر رئيسك على أن يحول تفكيره من التفكير قصير المدى إلى التفكير طويل المدى واطرح عليه للمناقشة احتمال حدوث كارثة للعلاقات العامة إذا تم إفشاء نتيجة الاختبارات للرأي العام .

إذا استمر رئيسك في طلب تزوير التقرير فاطرح عليه سؤالا آخر : «لماذا لا نجلس سويا لكتابة تقرير يتضمن كل المعلومات مع إظهار الجوانب المضيئة للمنتج ؟»

؟ ما هي النتائج المحتملة إذا قررت عدم كتابة التقرير ؟

هذا السؤال يشير إلى القول بأنك لن تتلاعب في الأرقام وأنك تود معرفة نتائج رفضك كتابة التقرير .

إذا قال لك رئيسك يجوز الاستغناء عن خدماتك ، فإن عليك أن تتخذ قرارا صعبا . ومع ذلك فإذا كان رئيسك على درجة من الأخلاق فإنه قد يستجيب لسؤالك بسحب طلبه تزوير التقرير .

تأكد من أنك تزيد في إصرارك على المقاومة واسأل رئيسك أن يضع في اعتباره التعقيدات التي يمكن أن تحدث إذا أعلن هذا التقرير المزور والذي سوف يضعكم في موقف حرج .

أما إذا قررت الالتزام بتوجيهات رئيسك ، فقد تحتاج أولا إلى أن تقدم له مذكرة باهتماماتك . وقد تساعدك صورة هذه المذكرة فيما بعد إذا أعطت استراتيجيته في تزوير التقرير عكس النتائج المرجوة .

؟ هل ستتحمل المسؤولية كاملة عن نتائج تزوير التقرير ؟

يضع هذا السؤال اللوم بسبب تزوير التقرير على من يجب أن يقع عليه اللوم، وتذكر أن المسؤولية تقع على قمة السلطة وليس على المستويات الدنيا منها ، ثم ذكر رئيسك بهذا المبدأ العام وأبلغه أيضا أن الصحافة والرأي العام وجهات التحقيق تدرك أن المسؤولية تقع على عاتق المستويات الإدارية العليا وليس على العاملين في أدنى الدرجات الوظيفية وذلك حسب السلم القيادي .

ماذا سنقول عن أنفسنا وعن شركتنا إذا قمنا بتزوير التقرير ؟

تقصد بهذا السؤال أن تجعل رئيسك يفكر في التعقيدات طويلة الأجل التي يمكن أن تحدث بناء على طلبه . وبعد أن تطرح السؤال اترك له فرصة لمدة أربع وعشرين ساعة لإعادة النظر في طلبه وفي بعض الأحيان قد يكون التفكير لمدة يوم واحد كافياً لاقناع الرئيس المعاند بتغيير وجهة نظره .

١٩ - ٢

الإغراء للقيام بعمل غير أخلاقي

لقد مر عليك هذا الشهر في قحط شديد فخلال فترة لا تزيد عن ثلاثة أسابيع كان عليك أن تقوم ببعض الإصلاحات لسيارتك بعد شهر واحد من إنتهاء فترة الضمان وكان عليك أيضا أن تستبدل سخان المياه بآخر بعد أن تسربت منه المياه علاوة على أنك كنت مضطرا لشراء هدية قيمة لصديق عزيز بمناسبة زفافه . وقد جاءت جميع هذه الفواتير في نفس الوقت الذي طلب منك أحد مقدمي العطاءات الاطلاع على التقريرات التي تقدم بها منافسوه قبل أن يتقدم هو بعرضه . وقد أكد لك أنه لن يكتشف أحد هذا الأمر وأنه سيمنحك مكافأة مجزية نظير ذلك .

ما هي الخيارات الأخرى المطروحة أمامي للخروج من هذا المأزق خلاف الخيار غير الأخلاقي ؟

هذا السؤال الذي تطرحه على نفسك يخدم غرضين : الغرض الأول أنه يركز على الخيارات المتاحة أمامك لحل مشكلتك المالية المؤقتة . وتظهر المآزق

الأخلاقية عندما نعتقد أنه لا يوجد أمامنا خيارات مطروحة أو أن أمامنا خيارات محدودة أو خيارات غير مغرية . والغرض الثاني أنه يميز الخيار الذي يحمل الإغراء على أنه خيار غير أخلاقي . وعندما نتحدث إلى أنفسنا بهذه الطريقة عن الإغراءات فإننا لا يمكن أن نخالفها . ونكون غير صادقين مع أنفسنا ولا نعبر عن الإغراءات البغيضة بتعبيرات لطيفة مثل القول « إن هذا المبلغ ما هو إلا قرض » أو بالتبرير المنطقي بطريقة مخففة مثل « إنهم سيقومون بأداء العمل على أحسن وجه على أية حال ».

إذا رضخت للإغراء ، هل أستطيع النظر في وجه زوجتي (أبواي ، طفلي ، صديقي العزيز) وأقول ماذا فعلت ؟

نحن نختار الطريق الصحيح في اللحظة التي ننظر فيها إلى أنفسنا بصدق ونميز الخيارات المطروحة أمامنا بأمانة . إذا صنفنا أحد الخيارات على أنه خيار غير أخلاقي فإننا لا نلعب مباراة في علم دلالات الألفاظ ، وأنت لا تبحث عن تعبيرات لطيفة لتضفي العقلانية على سلوك تدرك أنه سلوك خاطيء . وهذا السؤال يقصد به أن يمهد لهذا التحليل النفسي المكثف لذاتك .

إذا اكتشفت بعد طرح هذا السؤال أنك مازلت ممزقا بين الخيارات الصحيحة والخيارات الخاطئة فعليك أن تفعل شيئا آخر قبل اتخاذ قرارك . ابحث عن صديق أو زميل تحترم رأيه وضع أمامه الخيارات المطروحة واستمع إلى رأيه .

أما إذا كنت غير راغب في البحث عن زميل تثق به خوفا من أن توقع نفسك في حرج فقد وجدت الإجابة . إن هذا الخيار غير أخلاقي . لا تقبله أو تفعله .

١٩ - ٣

أحد الموظفين أو زملاء العمل يتهمك بأنك غير منصف

أثناء جلوسك في مقصف الشركة تتناول فنجانا من الشاي طلب أحد الموظفين التحدث إليك في أمر يشغله . وقد بدأ حديثه قائلا « لقد وضعت زميلي (فلان) مسؤولا عن أحد المشاريع وأنا أحق منه حيث إنني أكثر منه تأهيلا وأنا استحق هذه الفرصة لأجني ثمرة جهدي وفي رأيي أنك غير منصف ».

؟ لماذا تعتقد أنني اتخذت مثل هذا القرار ؟

عندما يتهمك الناس بأنك غير منصف فإن كل رؤيتهم تنصب على القرار الذي اتخذته وكيف أنه سيؤثر عليهم ولا يهمهم معرفة الأسباب التي دعتك لاتخاذ هذا القرار .

هذا السؤال يجبر الشخص الذي اتهمك بأنك غير منصف في أن يضع نفسه في مكانك وقد يجعله يبحث عن رؤيتك ومبرراتك . إذا كان هذا الشخص يبحث بأمانة عن مبرراتك وتفكيرك أثناء اتخاذ هذا القرار ووجد صعوبة في الوصول إلى الأسباب فحاول أن تساعده بأن تمده بالتوضيح والشرح اللازمين.

أما إذا لم يقتنع فأبلغه لماذا اتخذت هذا القرار وماذا كان يدور في عقلك في وقت اتخاذ القرار وما هي الاعتبارات التي أخذتها في الاعتبار وأبلغه أيضا بأسلوب صادق ومباشر لماذا فعلت ما فعلته .

إذا لم تستطع أن تبرر فعلتك بسهولة فهناك احتمال بأن تكون غير منصف وعليك أن تتقبل ذلك . قدم له الاعتذار إذا كانت هناك شبهة عدم الإنصاف واشكره على شجاعته في مواجهتك وابحث عن حل مرضي للطرفين .

لو وضعت نفسك في مكاني وكان عليك مواجهة القرار الذي اتخذته في وقت اتخاذه . ماذا كنت ستفعل ؟ وما هي أسبابك ؟

إن قوة هذا السؤال تكمن في أنه يعكس الأدوار ويتيح النظر إلى الموقف من وجهة نظرك في الوقت الذي اتخذت فيه القرار ويوضح المبررات التي لم يأخذها من يتهمك في اعتباره . وساعده بأسئلة مباشرة مثل « ما هي المعلومات التي كانت متوفرة لدي في وقت اتخاذ القرار ؟» أو « ما هي الضغوط التي كانت علي ؟» ، استمع جيدا إليه وكيف يبني سيناريو الأحداث وصحح له مفاهيمه بلباقة عند الضرورة .

هل ترجع أسباب اتخاذ هذا القرار إلى تعمد الأذى أو عدم الحساسية أو الجهل ؟

إن إرجاعه أسباب اتخاذ هذا القرار إلى نيتك ما هو إلا محض افتراض من جانبه ويجب أن يثبت صحة هذا الافتراض . وأنت بهذا السؤال تجبره على المواجهة وتقديم الدليل على ما ينسب إليك . وأنت أيضا تقترح احتمال وجود أسباب لسلوكك غير الحقد الذي كان إتهامه الرئيسي لك .

إذا استجاب لما تعتقد أنه تفسير غير صحيح فقاوم الإغراء باتهامه بالسذاجة أو الغباء أو العاطفية . وبدلا من ذلك أكد معه اعترافك بالقول « لو كنت في مكانك فقد كنت أشعر نفس الإحساس . والآن دعني أخبرك بما حدث حقيقة ولماذا حدث ذلك .

١٩ - ٤

أحد الأشخاص يتقول عليك

علمت أن أحد زملائك في العمل قد نسب إليك معلومات خاطئة لم تصدر منك وقال إنك تؤيد مشروعا ما بينما في الحقيقة أنك قلت له أنك لا تؤيد هذا المشروع وأنت تشك في أنه قال ذلك بهدف الزج بنفوذ اسمك في التغلب على مقاومة الآخرين للمشروع . وقد سبب لك ذلك بعض الاضطراب .

ما هي خطتك لنفي الإدعاء الكاذب الذي نسبته إليّ ؟

إذا أنكر ما قاله ، اتبع ذلك بدليل محدد لا يمكن دحضه . أما إذا لم يكن لديك الدليل فلا تضيع وقتك في مواجهته .

إذا رفض القيام بأي إجراء فأبلغه بأنك ستكون سعيدا إذا تم حل هذه القضية في إطار نظم الشركة بينما تفضل أن تتوصلا معا إلى حل لهذه المشكلة ، وأوضح له أنك مستعد لأن تدعو رئيسكما في العمل للحضور .

إذا اقترح علاجا ، كن مستعداً لأن تسمح له بأن يحفظ ماء وجه وتذكر أن بذل الجهد للوفاء بالالتزامات قائم في كل مكان وأنت لا تريد أن يتخفى وراء ذلك وأنك تريد فقط أن تضع الأمور في نصابها .

ماذا سيحدث في رأيك لعلاقة العمل بيننا في المستقبل إذا لم يتم تصحيح الوضع ؟

يعني هذا السؤال أنه إذا كان الطرفان يرغبان في إقامة علاقة مثمرة في المستقبل فإنه يجب على الشخص الذي أخطأ أن يعوض عن الضرر الذي سببه كذبه ، وإلا فإن المستقبل سيشهد عداء تحت السيطرة . وإن كسب الثقة من

الوسائل الفعالة لإقامة العلاقات المثمرة التي تحظى برضاء الطرفين . وإن طرح هذا السؤال يعني أنك تخبر هذا الشخص أنه قد أخل بالثقة التي منحتها له وتسبب في إحداث جرح عميق للعلاقة بينكما .

ولكنك أيضا تخبره بأن الضرر قد لا يمكن إصلاحه . أما إذا كان راغبا في أن يكون صادقا فإنه يمكن إنقاذ هذه العلاقة .

؟ كيف سنبني جسور الثقة بيننا إذا لم يتم حسم هذه المشكلة الآن ؟

هذا السؤال يناقش نفس القضية ألا وهي علاقات العمل في المستقبل ولكنه يتضمن بصفة خاصة كلمة « الثقة » وباستخدامك لهذه الكلمة فأنت تجبر زميلك على أن يدرك أن الثقة بينكما قد انتهكت ويجب عليه أن يفعل شيئا لكي ينقذ هذه العلاقة بينكما من الإنهيار .

١٩ - ٥

أنت تشك في أن شخصا ما يخدعك

أنت تعلم أن شيئا ما ليس صحيحا ولديك معلومات كافية تدعوك للشك بصفة جدية فيما تسمع وأنت متأكد تماما أن الشخص الآخر قد أعطى معلومات مضللة وتعتقد أن هذا الشخص يحاول أن يزيحك من موقعك .

؟ هل تدرك أن لدي شكوكا جدية حول حقيقة ما بلغني وأنني مقتنع أنك تلقي بنفسك إلى التهلكة ؟

أنت تميل للتوكيد والتركيز والوضوح مع هذا القول الذي يحمل الكثير من المواراة وأنت تقدم لهذا الشخص الخيار في المصارحة أو الاستمرار في هذا الطريق الذي سوف يندم عليه فيما بعد .

إذا سألك هذا الشخص عن شكوكك فأبلغه عن هذه الشكوك واكشف عن الدليل الذي بنيت عليه هذه الشكوك واسأله أن يصف كيف يتفق قوله مع المعلومات التي لديك .

وإذا سألك عن ماذا يعني التهديد « بأنك تلقي بنفسك إلى التهلكة » فأبلغه بأن الخداع سوف يترك أثرا غير عادي في علاقتكما وأكد على أنه إذا فقدت المصداقية بينكما فإنه من الصعب استعادتها .

هل هناك شيء أحتاج إلى معرفته لم تخبرني به سيزيل الشكوك التي لديّ ؟

هذا السؤال يؤكد اهتمامك دون إتهام لهذا الشخص بالكذب ، وأنت بذلك تقدم له وسيلة لتوضيح ملاحظاته دون الحاجة إلى الدفاع عن نفسه وأنت ببساطة تبحث عن المعلومات التي تقلل من الشك ، فأنت لا تتهمه بالكذب وهدفك هو الحصول على المعلومات وليس تصعيد الهجوم .

ومن الممكن أن تكون افتراضاتك ومعلوماتك غير صحيحة . وبهذا السؤال أنت تكتشف هذا الإحتمال . وهذا السؤال أيضا يسمح للشخص بأن يحمي ماء وجه ويخلصه من موقف حرج (إن لم يكن موقفا يدعو للخصومة).

إذا كان لي أن أصدقك ، فهل تعود فيما بعد وتقدم الاعتذارات عما تقوله لي الآن ؟

هذا السؤال يزيد من احتمالات ظهور سلوكه الحالي بصورة متكررة فيما بعد . وأنت تقول له أن لديك شكوكا تحيط بمصداقيته وأنه يجب إزالة هذه الشكوك الآن وأن الإعتذار والتوضيح الذي سيأتي في المستقبل لن يكون له نفس التأثير لو تمت إزالة هذه الشكوك الآن وركز متعمدا على نظرات عينيه

وإيماءاته وتعبيرات وجهه وجلسته . إذا أحسست أنه غير مستريح فإنك ستكتشف دون أن يتحدث بأن شكوكك من المحتمل أن يكون لها ما يبررها .

١٩ - ٦

أنت متهم بالتمييز العنصري

هذا لا يمكن أن يحدث لك إذ إنه خلال ما مضى من حياتك الوظيفية كنت تشعر بالزهو للفرص المتساوية التي كنت تتيحها لجميع الموظفين العاملين تحت رئاستك . وقد تغير الوضع الآن . حضر إلي مكتبك اثنان من العاملين التابعين لإدراتك وهددا بفضح تحيزك العنصري أمام المسؤولين بالإدارة العليا ولدى وسائل الإعلام الصحفية . وأنت لا تصدق ما تسمعه وتشعر بالتهجم عليك وإهانتك وتود الدفا ع عن نفسك والتوصل إلى حل لهذه الشكاوى بأسلوب عقلاني ولذلك قررت أن تطرح الأسئلة وتستمع إلى الإجابات .

؟ هل تستطيع أن تضرب لي مثلا حديثا لموقف أظهرت فيه تحيزي ؟

تستطيع أن تستخدم هذه الأسئلة الأربعة في تسلسل منطقي السؤال الأول يلزم الشخصين اللذين اتهماك بالتعصب الأعمى أن يذكرا المواقف المحددة التي أثارت اهتمامهما . ادفعهما لذكر مواقف محددة ثم استطرد معهما للحصول على تفاصيل أكثر . استمع دون إثبات خطأ إدعائهما . وبعد الإنتهاء من سرد المثال بين لهم موافقتك أو عدم موافقتك على الواقعة التي تحدثا عنها .

• هل تستطيع أن تفكر في أسباب أخرى غير التحيز تفسر لماذا تصرفت بالطريقة التي تمت ؟

يجوز أن توافق إلى حد ما عن التوضيح الذي قدم لك عن السؤال السابق ومع ذلك فإنه من المحتمل أنك لا توافق على القصد في التمييز الذي ينسب إليه عملك . ولن يستطيع المدعيان غالبا وصف دوافعك إلا بأنها كانت نوايا شريرة ولكنك تستطيع . أبلغهما عن المتطلبات التنظيمية للعمل التي كنت تأمل الوفاء بها عندما تصرفت بهذا الشكل الذي لاحظاه .

• كيف يمكن تناول الموقف المقصود بطريقة مختلفة عن طريقتي ؟

إذا استطعت أن توضح للمدعيين الاحتياجات التنظيمية التي دفعتك لاتخاذ هذا القرار احصل على موافقتهما على أنها كانت أولويات لتنظيم العمل كان سيقوم بها أي شخص في مكانك . وأن طرح هذا التساؤل يطلب من المدعيين توضيح الطرق المختلفة التي كان من الممكن اختيارها لتلبية هذه المتطلبات . إذا لم يستطيعا تقديم أي طريقة ما فقد أوضحت وجهة نظرك ، ويجب أن يسقط الإتهام . إذا اقترحا بدائل غير واقعية فأبلغهما بالأسباب التي تدعو لعدم تطبيق هذه المقترحات . أما إذا قدما أفكارا لم تفكر فيها من قبل فقل لهم ذلك صراحة وعدهم بتنفيذ هذه الأفكار في المستقبل .

• ما هو السلوك من جانبي الذي يعتبر دليلا لكم على أنني أتناول المواقف التي ستواجهنا هنا خلال الشهور القليلة القادمة دون تمييز ؟

هذا السؤال يخدم ثلاثة أغراض ، الأول أنه ينهي المناقشة ويعطيك فرصة لتلخيص ما تم الإتفاق عليه . أما الغرض الثاني فإنه يقدم للمدعيين فرصة

للحديث عن أي شيء لم يسبق تناوله عند هذا الحد . والغرض الثالث من هذا السؤال أنه يعطيك بعض الأفكار الجيدة لتجنب تكرار مثل هذا الموقف في المستقبل .

١٩ - ٧

لاحظت أن زميلا لك في العمل يسرق من الشركة

لقد واجهت أكثر المآزق ألما في مكان العمل . فقبل نصف ساعة من وقت انتهاء الدوام وجدت أحد الزملاء الذين يعملون بالقرب منك يضع قطعة غيار كهربائية ثمينة في حقيبته وهو ينظر حواليه بعصبية ، وقد كان رد فعلك الأول الشعور بصدمة قوية أن ترى أحد زملائك في العمل يقوم بهذه الفعلة النكراء . وقد خفف من الموقف أن هذا الزميل لم يلاحظك لأن رد فعلك الثاني كان النظر في الناحية الأخرى والتظاهر بأنك لم تشاهد شيئا . ومع كل ذلك فأنت تعتقد أن ما قام به زميلك هو شأن من شؤون الشركة وليس شأنك . وأنت لا تريد أن تكسب سمعة في الشركة على أنك موظف عام ولا تود في نفس الوقت أن تخسر عضوا في فريق العمل .

وقد طرأت على ذهك عدة أفكار منها أن تتقدم بشكوى مجهولة لرئيسك ولكنك بعد التفكير في هذا الخيار لدقائق قليلة غيرت رأيك وقررت مواجهة زميلك قبل أن يغادر مكان العمل . وقررت أيضا أن لا تتهمه أو تغضبه بل تجعله يترك القطعة الثمينة التي وضعها في حقيبته في مكانها وذلك قد يحس بأنه قد أخطأ لقيامه بالسرقة .

(ملحوظة : قبل تنفيذ أي من النصائح الواردة أدناه يجب مراعاة قوانين الدولة والسياسات داخل الشركة بشأن حوادث السرقة التي يقوم بها الموظفون.

فقد يجوز أن تكون معرضا لأن تقدم للمحاكمة الجنائية بسبب التستر على هذه الجريمة أو عرضة لإنهاء خدمتك في الشركة إذا لم تبلغ عن هذه الواقعة فور حدوثها).

هل لي أن أسألك أن تساعدني ؟

إن الإجابة على هذا السؤال ليست مهمة . اسأله ببساطة بطريقة ليس فيها تهديد لفتح الحوار حول ما قام بوضعه في حقيبته . وحسب ما يرد في إجابته ، أبلغه بأنك قد وضعت في موقف في غاية الصعوبة وأنه هو الوحيد الذي يستطيع أن يخرجك منه . أبلغه بما شاهدت وأسأله أن يساعدك بترك القطعة الثمينة التي وضعها في حقيبته أو أن يوضح لك أن القطعة التي تتحدث عنها ليست موجودة في حقيبته . وضح له أنه إذا لم تبلغ عن واقعة السرقة فإن ذلك يعرضك للاشتباه في التستر علي هذه الجريمة ويجب أن تحمي نفسك من هذا الإتهام .

إذا أخرج القطعة الثمينة من حقيبته فقدم له الشكر . وأسأله إن كان يرغب في الحديث عما وقع منه وتذكر على الرغم من كل ذلك أنك لست مستشارا أو طبيبا نفسيا أو رئيسه في العمل . وإذ قدمت له المساعدة بقدر الإمكان بالاستماع إليه ، فقد ترى أنه يحتاج إلى مساعدة أكثر وقم بإحالته إلى شخص آخر يعرف كيف يدله على أين يجد المساعدة .

هل أخذت معك شيئا تعمله هذا المساء ؟

هذا السؤال يمثل مواجهة مختلفة تماما وتناولا للموضوع أقل تعاطفا فإن هدفه الرئيسي هو أن تجعله يعرف أنك تعرف إذا قال لك أنه لم يأخذ شيئا معه للعمل في المنزل ، فأجبه بطرح السؤال التالي « لماذا إذاً أخذت هذه القطعة

الكهربائية معك إلى المنزل ؟» أما إذا رد بالإيجاب فقد أعطاك مفتاح السؤال الآتي : « هل ستستخدم هذه القطعة الكهربائية في المنزل ؟»

لا تستمر بعد ذلك في طرح هذه النوعية من الأسئلة فأنت تلمح بالإتهام وأنت لا ترغب في أن تتخطى حدودك . إذا غادر مكان العمل بهذه القطعة فلم يعد لديك خيار سوى إبلاغ رئيسك عما رأيت ولكن تأكد من صحة دليلك قبل أن تستمر في تقديمه .

هل لك أن تترك هذه القطعة الكهربائية هنا ؟

اطرح هذا السؤال فقط حينما تكون متأكدا بصورة مطلقة من عدم وجود أسباب تستدعي أخذ هذه القطعة الكهربائية في حقيبته . وغالبا سيكون واثقا من الإجابة التالية « ماذا تعني ؟» حيئذ يكون ردك « لقد شاهدتك وأنت تضعها في حقيبتك منذ دقائق قليلة وأن ذلك يضعني في موقف المساءلة وأنه يمكن أن يصيبني ضرر مثل الذي يصيبك إذا لم أبلغ عن ذلك . ماذا لو قدمت المساعدة لي ولنفسك بترك هذه القطعة ولن أتحدث بشيء عن هذا الموضوع مع أحد .

١٩ - ٨

اضطررت إلى أن تخلف وعدا

لقد أفضت التغييرات الكثيرة التي حدثت في منظمتك مؤخرا عن الفوضى والشك بصفة خاصة بين العاملين وقد أصيبوا بالإحباط نتيجة للإجراءات والسياسات الجديدة . وفي الواقع فإنه عندما تم الإعلان في المرة الأخيرة عن تغيير في سياسة التأمين الطبي بالشركة كان الأسلوب الأوحد لكي يعود الهدوء إلى نفوس الموظفين هو أن تؤكد لهم أن الأمور ستعود إلى طبيعتها مرة أخرى .

وقد زدت على ذلك خطوة أخرى حيث وعدت العاملين بأنهم إذا استجابوا وتعانوا مع التغييرات الجديدة بالشركة فإنه سيتم تزويد غرفة الاستراحة الخاصة بهم بفرن ميكرويف وثلاجة وذلك تحقيقا للطلب الذي تقدموا به منذ عام مضى . وأنت تثق في أن رئيسك سيؤيد طلبك وقد كان من الممكن أن يتم ذلك فعلا لولا أن الإدارة العليا بالشركة وقعت عقدا جديدا مع صاحب امتياز عقد تشغيل كافيتريا الموظفين يتم بمقتضاه عدم تأمين هذه المعدات لغرفة استراحة الموظفين لم يكن أمامك خيار سوى أن تذهب إلى الموظفين في الإجتماع التالي وحمرة الخجل على وجهك .

هل يعرف أحدكم كيف يزيل ما أشعر به من خجل ؟

إن طرح مثل هذا السؤال أمام هذه المجموعة من العاملين لا يتطلب منهم إجابة فإنه لن تحصل منهم عليها ، وإن حصلت عليها فستكون إجابة غير ذات تأثير . لقد فتحت الطريق لشرح الأسباب التي لم تمكنك من تنفيذ وعدك لهم دون أن تعطيهم الفرصة لمهاجمتك . لا تلق اللوم على الإدارة العليا بل اعتذر بطريقة مناسبة ولا توجه اللوم لنفسك .

وهناك عدة أسئلة أخرى يمكن أن يكون لها تأثير بنفس الطريقة ، وعلى سبيل المثال « هل يستطيع أحدكم أن يدلني على طعم فطيرة من نوع رديء » أو « ماذا تقولون عن عدد المرات التي نفخت فيها » واستخدم أي من السؤالين الذي تثق في أنه يناسب شخصيتك وأسلوب حديثك .

هل تتوقع من رئيسك أن يؤدي عملا جيدا بالحفاظ على وعده أكثر من حفاظ السياسيين على وعودهم ؟

هذا سؤال آخر يحتمل أو لا يحتمل إجابة ويسمح لك بأن تقول للعاملين كيف أنكم تحفاظون بجدية على وعودك له . وتستطيع أيضا أن تؤكد لهم أن الشيء

الوحيد الذي أوقف تأمين فرن الميكرويف والثلاجة لهم هو الإتفاق المفاجيء مع صاحب امتياز عقد تشغيل كافيتريا العاملين .

ومهما كانت الأسئلة المبدئية التي طرحتها فإنك ترغب في إنهاء الحديث بالسؤال القادم .

؟ ماذا يمكنني أن أفعل لتعويض وعد لم استطع الوفاء به ؟

سوف تساعدك هذه اللفتة في دعم مصداقيتك مع الأشخاص الذين خابت آمالهم فيك بسبب عدم الوفاء بوعدك . وقد يجيب العاملون معك بقولهم إنهم لا يودون أن يعانوا من شعورهم بالنقص حيالهم كما أنهم قد سعدوا بالتقارب الذي جرى بفضلك حيث إنهم لم يكونوا قادرين على التفكير في أي شيء في ذلك الوقت . وفي مثل هذا الموقف يمكنك أن تبلغهم بأخذ ما يكفيهم من الوقت للتفكير في الأمر . وعليك أن تبلغهم بموقفك إذا ما تقدموا بطلب ما ووافقت على أن تبذل أقصى جهدك للوفاء به .

أما إذا كان هناك طلب بديل وغير عملي فاشرح الأسباب كما يمكنك اقتراح خطة تعويضية .

الفصل العشرون

٢٠

معالجة النقد والشكاوى

لن يكون الأمر هزلا إذا بادرك فجأة شخص ما بالهجوم حيث إن هناك فعلين لا يود المرء سماعهما بصورة خاصة هما النقد والإتهام . وفي نفس الوقت فإن بيننا عددا قليلا لديه الخبرة للتعامل ومعالجة هذين النموذجين من رد الفعل السلبي . ومع ذلك فإنك لا تستطيع إغفال ما قد يحدث من استجابات لا يمكن تجنبها والتي تصدر من العديد من الموظفين الذين تعمل معهم أو تعمل لديهم . وإذا كانت البيئة التي تعمل بها تشبه معظم بيئات العمل في طول البلاد وعرضها فإن ضغوط العمل والمنافسة قد وجدت لتبقى، وهي التي تحفز الناس للعمل بالطرق التي سوف يرد ذكرها في هذا الفصل من الكتاب .

وعندما تحدث أي من هذه الانفجارات فإن النزعة هي الإحساس بأنك تعرضت للهجوم وتحتاج إلى أن تقوم بهجوم مضاد . أما إذا استخدمت بدلا من ذلك أي من الأسئلة الموصي بها في هذا الفصل فإنك ستملك زمام كل موقف فورا ، وسوف تضع الناقد أو الشاكي في موقف يدرك معه أنه يتعين عليه تقديم ما يؤيد دعواه بدقة في المستقبل .

٢٠ - ١

إذا وجه إليك نقد جائر

أحد زملائك في العمل شخص لا وزن له ويطعن زملاءه من الخلف ودائما يعلق أخطاءه وفشله على الآخرين وقد فعل ذلك معك عند رئيسكما في العمل الذي صدق أكاذيبه واتهمك بشيء لم تفعله . استمع جيدا إلى إتهام رئيسك دون مقاطعة حتى تتأكد من فهمك للاتهام لكي تملك زمام الرد البليغ .

هل لي أن أحصل على دقائق معدودة للكشف عن بعض المعلومات التي يجب أن تعرفها حول هذا الموقف ؟

لن يكون في صالحك أن تتهم من ينتقدك بالظلم حتى وإن كان ذلك صحيحا وما تريده هو أن يعي رئيسك أن الظن لا مبرر له . ركز على الموقف الذي سبب هذه الملاحظات وابدأ بالتأكيد على أنك تتفق مع رئيسك على فهمه للموقف ثم بعد ذلك صحح بلباقة وثقة أي معلومات غير صحيحة ذكرها من ينقدك . تحدث عما رأيت وعما حدث . وتحدث أيضا عن الموقف بالموضوعية اللازمة . لا تورط نفسك في تزيين حديثك أو الكذب حتى لا تفقد مصداقيتك . قدم الشكر لرئيسك على اعطائك الفرصة لتوضيح الأمر ولا توجه اللوم لزميلك الذي شوه سمعتك بل اترك رئيسك يفعل ذلك .

كيف تريد أن أعالج هذا الموقف في المستقبل ؟

إذا لم تكن في الحقيقة مخطئا فإنك في هذه الحالة تستطيع أن تجيب على هذا السؤال بالإجابة التالية « هذا بالضبط ما فعلته » ، ثم بعد ذلك اشرح الموقف كما حدث وتستطيع أيضا أن تدحض مزاعم الشاهد الكاذب بأن تنهي

حديثك قائلا : « يجوز أنك قد سمعت بعض المعلومات السيئة من أحد الأشخاص » .

٢٠ - ٢

إذا وجه إليك النقد على الملأ

شعرت بإهانة لا يحتمل أن تمحى من ذاكرتك حيث فقد رئيسك صوابه وأهانك وقد سمع وشاهد ذلك أكثر من نصف عدد العاملين بالمكتب .

؟ ماذا أستطيع عمله لكي أضمن أنه ستتاح لنا الفرصة من الآن فصاعدا لمناقشة أدائي سرا .

هدئ من روعك قبل أن تتناول هذا الموقف الذي ليس له ما يبرره في تقديرك ولا تفعل نفس الخطأ الذي فعله رئيسك . هذا السؤال يحقق عددا من الأهداف فور طرحه . الهدف الأول أنه يوضح الخطأ ويجعل رؤيتك لما حدث في غاية الوضوح . (ومن الجائز أن لا يدرك رئيسك ما قد حدث) والهدف الثاني أنه يشعر رئيسك بعدم تكرار ذلك في المستقبل ويوضح توقعاتك أما الهدف الثالث فإنه يقلل من احتمالات الموقف الدفاعي بأن يجعلك تتطوع لتحمل مسؤولية عدم حدوث هذا الأمر ثانية .

؟ ما هو إحساسك اليوم ؟

قد يبدو هذا السؤال لأول وهلة سؤالا غريبا يتم طرحه بعد أن وجهت إليك الكلمات على الملأ ، ولكن ضع في اعتبارك القوة التي يمكن أن يحدثها . ومهما تكن الإجابة فإن رد الفعل هو أن رئيسك قد مر بيوم عصيب حيث إن هذا هو التفسير الوحيد الذي يمكن أن تستوضحه مما حدث .

توقع أن تسمع من رئيسك « ماذا تعني ؟» وفي هذه الحالة فإنك تستطيع أن تقول شيئا كهذا : « حسنا ، أنا لا أعتقد أنه لم يكن من الممكن أن تسبب لي الحرج أمام هذا الحشد من الزملاء لو كنت في حالتك المزاجية العادية » . أما وقد قلت ما تريد تحت رداء هذا السؤال تستطيع مواصلة الحديث ومناقشة الظروف التي أغضبت الرئيس في المقام الأول .

٢٠ ـ ٣

إذا وجه إليك النقد باستمرار

أنت تعتقد أن كل رؤساء الأعمال في العالم قد قرأوا كتاب « مدير لدقيقة واحدة » هذا الكتاب الشهير الذي يعلم المدراء قيمة تكريس الوقت في لفت انتباه الناس لأداء العمل بطريقة «صحيحة» (هل يكون مديرك قد قرأ الكلمة الأخيرة «خاطئة» ؟) حيث لا يجد رئيسك كلمات لطيفة يقولها لأي من الموظفين وأنت مقتنع تماما أنه يتصيد الأخطاء كلما دخل مكتبك .

؟ هل سبق أن لاحظت أنني أتخذ موقفا دفاعيا من التعليقات التي تبديها عن عملي ؟

سواء أجاب رئيسك عن هذا السؤال بالإيجاب أو النفي عليك أن تأخذ موقفا دفاعيا عندما تتوقع أن يبدي أي ملاحظة عن عملك ووضح له أن ذلك بسبب عدم ثنائه عما قمت به من إنجازات إلا نادرا ، ومع أنك واثق من أنك تستحق اللوم بين الحين والآخر ، لكنك أيضا تشك في أنك تستحق الثناء بين الفينة الفينة . اطلب منه أن يكون عادلا في لومه وفي ثنائه .

هل تذكر المرة الأخيرة التي أديت فيها عملا بطريقة صحيحة ؟

إن الرئيس الذي ينتقد بافراط يحتاج إلي مثل هذا السؤال الفظ . وتوقع أن تسمع منه الإجابة « ماذا تعني ؟» أجب عليه قائلا : « حسنا ، طبقا للسجلات الخاصة بي فقد مر بعض الوقت منذ قيامي بأداء الأعمال بشكل جيد وعلى الأقل لم تخبرني بأنك تقدر أي عمل قمت بأدائه . واشرح له أنك لست أنانيا ومع ذلك فأنت تود أن تقابل أفعالك برد فعل يشير إلى أنك تؤدي عملا جيدا وأبلغه بأنه يكفيك كلمة « شكرا » .

لماذا أسمع منك النقد فقط عندما أؤدي عملا بطريقة خاطئة ؟

هذا هو السؤال المباشر من بين الأسئلة الثلاثة واستخدمه للنقد بقسوة لكي يتصدر أي من المناقشات الموصي بها للسؤالين السابقين

٢٠ - ٤

أنت على وشك أن تنتقد شخصا ما

منذ ثلاثة أشهر تم تعيين موظف جديد للاستقبال ، وقد كان أداؤه جيدا باستثناء اليوم الذي لازمه فيه سوء الحظ حيث لم يتمكن من الحضور في موعد الدوام الرسمي . وفي خلال عشر دقائق من بدء العمل بدأ الزوار يتوافدون في غرفة الانتظار وبدأت أجراس الهواتف تدق باستمرار . وقد اضطررت لاستدعاء موظف آخر للقيام بالعمل على مكتب الاستقبال . وبعد بداية الدوام بنصف ساعة لمحت موظف الاستقبال قادما لممارسة مهام عمله . وقد انتظرت دقائق

معدودة حتى يستريح علي مكتبه وحتى تهدىء من غضبك ثم طلبت منه الحضور إلى مكتبك حتى يدور الحديث بينك وبينه سرا . وأنت تنتظر قدومه اسأل نفسك سؤالين انتقاديين ؛ متى حضر إلى العمل واسأله أيضا سؤالين أكثر أهمية .

ماذا أعرف بالضبط عن هذا الموقف ؟ ما هي الحقائق الصحيحة هنا ؟

إن إحدى الأخطاء السيئة التي يمكن أن نقع فيها هي أن نكون غير منصفين في نقدنا لسلوك الآخرين . احصل على المعلومات مباشرة قبل أن تبدأ في توجيه اللوم . إذا بدأت نقدك بالخطأ فإنك ستفقد مصداقيتك مع المتلقي إلى درجة قد لا تتمكن معها من أن تعود إلى رشدك كلية .

كيف أستطيع أن أختار الكلمات التي تعبر عن اهتمامي بطريقة تجعلني استهجن الفعل ولا استهجن الفاعل ؟

فيما يلي ثلاث أفكار مفيدة للنقد البناء الذي يركز على أداء العمل ولا يركز على من قام بأداء العمل .

الفكرة الأولى كُنْ متأكدا من دافعك في التعبير عن رأيك بوضوح هو مساعدة هذا الشخص على أن يكون أكثر فاعلية وليس الرغبة في معاقبته وسوف يشعر هذا الشخص برغبتك الحقيقية من لهجتك في الحديث ومن تعبيرات وجهك ومن نغمات صوتك . والفكرة الثانية قل ماذا رأيت واقصر ملاحظاتك وتعليقاتك على ما لا حظت أو سمعت ولا تحكم أو تفسر أو تعظ . والفكرة الثالثة هي أن لا تبدأ نقدك أبدا بكلمة « أنت » بل استخدم كلمة « أنا » بدلا من كلمة « أنت » في عرض الموضوع .

ما الذي حدث اليوم وتسبب فى عدم أداء مكتب الاستقبال للدور المنوط به ؟

عند نقطة معينة في نقدك تود أن تعرف إن كانت هناك ظروف تساعد على التلطيف تفسر أسباب تأخيره . وبعض الناس قد يبدأون اجتماعهم بمثل هذا التساؤل . والبعض الآخر قد يحجم عن طرح هذا السؤال حتى يعرضوا بطريقة واضحة ليس فيها توبيخ ما شاهدوه وما هو الخطأ الذي حدث (على سبيل المثال يمكن القول « لقد اضطررت لاستدعاء فلان من العمل المهم الذي كان يؤديه هذا الصباح لأن جرس الهاتف لم يتوقف عن الرنين ولم يجد الزائرون للمكتب من يقابلهم أو يحييهم ») .

إن الخطورة في عدم طرح مثل هذا السؤال تكمن في أنك قد لا تحسن التعبير خاصة إذا كان لدى موظف الاستقبال أسباب قوية دعت إلى عدم حضوره في موعد الدوام المحدد هذا الصباح (على سبيل المثال « كان ابنه مريضا واضطر إلى الذهاب به إلى أقرب مستشفى ») وسوف تشعر بالحماقة إذا علمت ذلك بعد أن تكون قد وجهت إليه اللوم والتفريط عن واقعة التأخير .

ما هو الوقت اللازم لعدم حدوث ذلك مرة ثانية ؟

في جميع حالات رد الفعل على النقد نود أن ننهي اللقاء بالتزام الطرف الآخر بالقيام بإجراء تصحيحي و. وهذا السؤال هو أحد أهم الأسئلة للحصول على التأكيد بهذا الالتزام وهذا صحيح أيضا إذ إنه من المحتمل أن يرى الطرف الآخر حلا لم يكن قد فكر فيه من قبل .

٢٠ – ٥

أنت تستمع إلى شكوى عن شخص آخر

أنت لا تكاد تصدق كم من المرات وجدت نفسك متورطا رغما عنك في الخلافات بين زملاء العمل . وها هو يحدث لك الآن ، فقد حضر إليك أحد الزملاء في فريق عملك وهو في حالة ضيق شديد من زميل آخر ويشتكى لك بحدة عن سلوك هذا الزميل وأنت لا ترغب أن تضع نفسك في هذا الموقف .

؟ هل تأذن بأن أجمعكما سويا للتفاهم ؟

يوضح هذا السؤال اعتقادك بأن الخطوة السليمة القادمة في هذا الصراع هي أن تجعل الشخص الآخر يحس بمشاعر الشاكي . وعلى الرغم من أنك تقدم حلا لتبادل الأفكار حول الشكوى ، فإن هدفك الرئيسي هو أن تحمل الشاكي على تغيير رأيه . (لاحظ أنه كان يمكنك أيضا أن تختار ببساطة تجاهل الشكوى بالإيحاء للشاكي أنك لم تسمعها أو تهم بالانصراف من أمام الشاكي ، فإنه قد يكون من الدهاء أن تتجنب العداء بين الزملاء .

إذا كانت إجابته عن سؤالك بنعم فقل له : « لدى فكرة وهي لماذا لا تذهب معي لمقابلة هذا الزميل مادام لديك كل هذا الشعور ضد سلوكه وتستطيع أن تشترك معي لتسهيل المناقشة ».

أما إذا كانت إجابته عن سؤالك بلا فقل له : « من فضلك توقف عن إبلاغي بمشاكلك مع هذا الزميل . وقد كنت أنا وهو نعمل سوياً ولم أكن أتحمل أن أسمع إشاعات تتعلق بالنجاح في علاقات العمل .

● قبل أن تستمر في شكواك ، هل أنت راغب في أن تفصح عن مشاعرك أمامه في وقت لاحق ؟

قد ترغب في أن تقاطع الشاكي بطرح سؤال يبين اعتقادك بأن هذا الشخص عليه التزام بتنفيذ شكواه مباشرة أمام الشخص الآخر بشكل واضح. تناول الإجابة عن هذا السؤال كما تناولتها في السؤال الأصلي .

● هل أخبرت زميلك عن مشاعرك ؟

إذا كانت الإجابة بالنفي فقل له : « إذاً فإن أول شيء عليك عمله الآن هو أن تبلغه بمشاعرك » . واشرح له مخاطر عدم مخاطبة الناس مباشرة . وصف له خطر الغضب المتراكم وحذره من التشويش الذي يحس به الناس نتيجة لرد الفعل السلبي الذي لا يعزى بوضوح للسلوك . واجعله شاهدا على الآثار المدمرة للخداع والتضليل في علاقات العمل .

أما إذا كانت الإجابة بنعم فقد تود أن تطرح هذا السؤال : « ماذا أستطيع أن أفعل لكي أساعدكما على حل هذه الشكوى ؟»

٢٠ – ٦

عميل يشكو من سوء إنتاج الشركة أو من سوء الخدمة بها

أحد العملاء غير راض عن الإنتاج والخدمات بالشركة ويبلغك باستيائه وبأن الخدمة غير كافية ولا تحقق متطلباته .

ماذا يمكننا عمله حتى نحسن من جودة الخدمة ؟

إن عميلا واحدا هو الذي يجأر بالشكوى من بين كل عشرين عميلا غير راضين عن أداء الشركة ، ومع ذلك فإن هناك عشرة عملاء آخرين سوف يسجلون استياءهم وأكثر من ٩٠٪ من العملاء سوف يبحثون عن ما يشبع احتياجاتهم في مكان آخر . ويعطي العميل المستاء من أداء الشركة فرصة لتحسين الخدمات بها ، وبذلك يستمر ولاؤه للشركة مدة طويلة .

تأكد من أن الموظفين العاملين بالشركة مدربون على اكتشاف حالات نقص الخدمات وأنهم يستخدمون هذا السؤال كمقدمة للقيام بإجراءات تصحيحية وخول لهم الصلاحيات اللازمة لدفع التعويضات المجزية للعملاء حتى يتحول العميل الذي يسبب الإزعاج إلى عميل مخلص للشركة مدى الحياة . (على سبيل المثال يقول الموظف للعميل : « دعنا نعد عمل ذلك مرة ثانية على حساب الشركة ») .

كذلك فإنه من المستحسن التأكد من أن الخدمة التي تقدم لا يقل مستواها أبدا وذلك عن طريق تدريب الموظفين وتحفيزهم وتسليحهم بالمعدات اللازمة لإرضاء حاجة العملاء بطريقة فريدة لا يستطيع المنافسون تطبيقها .

كيف نستطيع أن نؤدي لك الخدمة بطريقة أفضل ؟ أو ماذا توقعت أن يحققه المنتج ولم يحققه ؟

استخدم السؤال الأول لمعالجة الشكوى من الخدمة والسؤال الثاني لمعالجة الشكوى من المنتج ولاحظ أن هذين السؤالين يركزان الانتباه على المشكلة ذاتها وليس الاندفاع للبحث عن حل للمشكلة . ويمكن لهذه الاستراتيجية أن تكون أكثر فاعلية لمساعدتك على اكتشاف مكان الخطأ في الخدمة أو المنتج بالتحديد

ويوصى باستخدام هذا السؤال بصفة خاصة عندما يبدو لك أن شكوى العميل ليس لها أساس من الصحة . وفي هذه الحالة استجب لإجابة العميل بلطف ووضح له بطريقة حاسمة بأن توقعاته غير واقعية على الرغم من أنك ترغب في حل المشكلة بما يحقق الرضا الكامل للعميل .

٢٠ - ٧

عميل يصيح في وجهك أو يتصرف بطريقة بذيئة

من الصعب السيطرة على العملاء الذين لديهم شكاوى وهم يتفوهون بكلمات عالية وصوت مسموع وإن من أصعب التحديات أن تواجه إساءاتهم الكلامية بطريقة فعالة . ومن الصعب أيضا أن توازن بين الحاجة إلى الموضوعية وبأسلوب مهني محترف وبضبط النفس ، وبين ضرورة إنهاء سوء المعاملة الذي تتعرض له وتلمسه من العميل .

إن أول خطوة في التعامل مع عميل غاضب هو أن تمتص غضبه بالاستماع إليه . وبهذه الطريقة فأنت تنفس عن غضبه دون أن تزيد منه . وعندما يهدأ العميل اسأل الأسئلة المناسبة .

؟ ماذا أستطيع أن أفعل بالضبط لمساعدتك ؟

إن العملاء المحتجين الذين لديهم شكاوى صحيحة إما أن يكونوا قد أحيطوا بمعلومات خاطئة أو أنهم أناس سيئو الطباع يستمتعون بالبخل . ومهما كانت الحالة ، فإن هذا السؤال يجب أن ينهي هذا الصياح . وتستطيع أن تقدم حلولا سريعة للشكاوى الصحيحة وأن تزيل المفاهيم الخاطئة لدى الشاكين ، أما العملاء مثيرو الشغب فإنه من المحتمل أن يغادروا المكان في اشمئزاز .

هل لنا أن نناقش هذا الأمر في مكان أكثر ملاءمة ؟

استخدم هذا السؤال إما لكي تبعد المواجهة مع الشاكى عن مسامع العملاء الآخرين أو لتنتقل المناقشة في مكتبك حيث مكان سلطتك قد يعطيك بعض الأفضلية ، أما إذا كان صوت العميل عاليا أو مهيناً فإنك قد لا تستطيع أن تنتظر العميل حتى يهدأ لكي تطرح عليه هذا السؤال.

هل أنت مهتم بالبحث عن حل ؟

إذا زاد العميل في إهاناته اطرح هذا السؤال بسرعة وبصوت عال لكسر حدة الحالة الإنفعالية للعميل . إذا نجحت في ذلك قدم حلا إذا كنت قد سمعت ما يكفي لتقديم حل مرضى . أما إذا لم تكن مستعدا لحل المشكلة فاسأل العميل الأسئلة المناسبة بطريقة هادئة وبنبرات صوت لطيفة .

هل نستطيع أن نصل إلى اتفاق ؟

اطرح هذا السؤال بحدة على العميل المسيء . وعندما تهدأ مشاعره قل له : « أنا أعد أن أصحح هذا الموقف إذا وعدتني بالكف عن الصياح ».

هل لي أن أقترح حلا فوريا لهذه المشكلة ؟

يطرح هذا السؤال بدلا من السؤال الأول ، واستخدمه عندما يتضح لك أن العميل ينظر إليك باحثا عن حل أو عندما يكون لديك علاج نافع للمشكلة . إذا أجاب العميل بالنفي اطرح عليه السؤال الأول .

٢٠ - ٨

عميل يهددك

لقد فعلت كل شيء في سلطتك لارضاء العميل الغاضب دون أن تحقق أي نجاح في مهمتك . وقد تحول غضب العميل إلى تهديد ووعيد ونظر في عينيك مباشرة وقال : « سيكون رفدك من العمل على يدي » وأنت تعلم أن الأفضل ألا تجادل فقد طرحت عليه سؤالا يخفف من حدة توتره .

هل تود الحديث مع رئيسي في العمل ؟

يجب أن تفعل كل ما تستطيع لارضاء العملاء وأن تتحاشى أن يكون على رئيسك التدخل لحل المشاكل . ومع ذلك فإنك لن تستطيع التعامل مع كل عميل صعب المراس أو التعامل في جميع مواقف التحدي التي تقابلك . وحتى إذا لم يطلب العميل التحدث مع رئيسك فقد يبدو ذلك واضحا لك على أنها استراتيجية للاختيار الصحيح .

لا تسمح لأنانيتك أو إصرارك على أن موقفك سليم أن يكونا عائقا أمام طرح هذا السؤال . (كذلك لا تلجأ إلى هذه الطريقة في عجلة شديدة أو تختارها بصفة مستمرة) حيث يكون رئيسك في موقف أفضل للمساعدة ، وأن وجود رئيسك سوف يكره العميل على الالتزام .

هل فصلي من الخدمة سيحل مشكلتك ؟

إن الإجابة عن هذا السؤال من العميل ليست لها أهمية وأنت تسأل هذا السؤال لتوضح للعميل أن ذلك لن يخيفك وقد تنهي المناقشة بالتعبير عن الأسى لأن العميل اختار ألا يسمح لك بالمساعدة في حل مشكلته .

٢٠ - ٩

تذمر الموظفين من التغيير

أنت تعمل في أحد الأنشطة الصناعية التي تطبق اللوائح الحكومية وقد تضاعفت هذه اللوائح مؤخرا مما أثار حنق الموظفين . ففي الوقت الذي يعتقد فيه هؤلاء الموظفون أنهم قد أوفوا بمتطلبات اللوائح الجديدة ، إذ بهم يفاجأون بتحديثها أو استبدالها . وقد جعلهم ذلك يشعرون بأنهم واقعون تحت ضغوط وأنهم يمرون بأيام صعبة في تعاملهم مع هذه التقلبات الغامضة . وقد أصبحت نظرتهم غير مريحة حول العديد من الأمور وبدأوا في التبرم والشكوى بسهولة . وفي الواقع فإنهم يتذمرون من أشياء كانوا يقبلونها في الماضي دون مناقشة . وأنت مهتم بكل هذه الأمور لأن هذا هو شعورهم ، حتى وأنت تقدم لهم الأفكار الجديدة التي يستفيدون منها .

وقد قرأت مؤخرا كتابا في الإدارة يثني بشكل كبير على فاعلية وتأثير فضيلة ندوات التذمر . وقد قررت عقد ندوة وقد وضعت في اعتبارك أن يكون عدد المشاركين قليلا ، وأن يكون جلوسهم أمام منضدة على شكل حرف U وأن تسجل إجاباتهم عن الأسئلة التي سوف تطرحها على لوحة ورقية أمام الحاضرين وقد قدمت لأسئلتك بالتأكيد معهم على تفهم السرعة التي تمت بها التعديلات الأخيرة التي يجب عليهم أن يتعايشوا معها وأنك تدرك الضغوط الناتجة عن ذلك . ثم قمت بطرح الأسئلة الأربعة التالية بالترتيب :

؟ ما هو أكثر شيء يثير اهتماماتك حول التغييرات التي أجبرت الشركة على إدخالها ؟

استمع للإجابة عن هذا السؤال بأقل رد ممكن أو بدون رد على الإطلاق . ولا تقلل من حجم مخاوف الموظفين أو اهتماماتهم بالقول : « يجب ألا تشعروا بهذه التغييرات على هذا النحو » واستمع منهم إلى ما يشعرون به بقدر الإمكان حتى تستطيع أن تفهم ماذا يجري ولماذا أصبح الموظفون يأخذون هذا الموقف الدفاعي . وإذا لم تعبر المجموعة عن مشاعرها بالقدر الذي تتوقعه ، كُنْ مبدعا في تشجيعهم على الاستجابة بإحدى الطرق التي تتمثل في عرض قائمة من الاهتمامات التي تشك في أنهم يضمرونها في أنفسهم على إحدى اللوحات الورقية وأعط لكل إهتمام ورد ذكره على اللوحة عددا محددا من الأصوات (حوالي ثلث عدد الاهتمامات الواردة في القائمة) لكي تجمع - ربما - باستخدام نقط ملونة لاصقة بجانب البنود الواردة في القائمة على اللوحة والأصوات المشتركة لاهتماماتهم القصوى . وعندما يري كل منهم الشيء الذي يهم زميله وصوت عليه ، فإن ذلك سيزيد من فاعلية المناقشة .

؟ ماذا سببت هذه التغييرات من مشاكل محددة عليك شخصيا وعلى قدرتك على أداء العمل ؟

تكتسب الإجابة عن شطري هذا السؤال أهمية كبيرة ، فهي تسمح لموظفيك أن يتحدثوا عن اهتماماتهم الشخصية - إذا أرادوا - بشكل مسهب ، وهي تمكنهم من أن يخرجوا ما يعتمل في صدورهم وينفسوا عن شكاواهم .

إن الإجابات المتوقعة عن الأداء في هذا الجزء من السؤال ستكون إنتقادا لك. فقد يلفتون اهتمامك إلى موضوعات عن الفاقد أو الأمور غير الفعالة علاوة على الفرص الممكنة للتخلص منها .

ماذا كنت أستطيع أنا أو موظفو الإدارة العليا بالشركة عمله لتسهيل عملية التغيير ؟

استمع وسجل جميع الاقتراحات قبل أن تجيب . وعندما تتصدى للرد عليك أن تلاحظ أن لا يكون ردك دفاعياً . فإن بعض الأفكار التي تسمعها قد تبدو سخيفة بالنسبة لك ، ولكنها تعني الشيء الكثير لمن اقترحوها . اشكرهم على هذه الأفكار ثم وضح بهدوء وموضوعية لماذا لم يتم إحداث التغييرات بالطريقة المقترحة . وفي الحالات التي تكون فيها اقتراحاتهم صحيحة أعلن ذلك صراحة وأبلغهم أنه كان من الأفضل أن يتم تنفيذ التغييرات كما جاء في اقتراحاتهم .

ماذا أستطيع عمله حتى أدخل التحسينات على هذه الأمور فورا ؟

ربما يكون هذا السؤال هو أهم الأسئلة الأربعة . وإذا علمت بأفكارهم فاعطهم الوعد بالعودة لهم مرة أخرى خلال ٤٨ ساعة بإجابتك على كل فكرة .

أما بالنسبة للأفكار العظيمة التي لم تفكر أنت ولا رئيسك فيها فتعرف على الشخص الذي قدم الاقتراح وقرر أمامهم كيف ومتى سيتم تنفيذ الفكرة . أما بالنسبة للأفكار التي لا طائل من ورائها فأبلغهم لماذا لن يتم الأخذ بها في الوقت الحالي . وبالنسبة للأفكار التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة أبلغهم لماذا ومتى تأمل أن تعود إليهم بالرد ، وتأكد من قيامك بالرد على هذه الأفكار حتى لو كان عليك إبلاغهم أنباء سيئة .

٢٠ – ١٠

أحد الموظفين يصر على أنك لا تقدر مجهوداته

أنت تعتز دائما بأنك تعطي الاهتمام الواجب لموظفيك ، وقد صدمت في آخر اجتماع عقدته مع الفريق الذي يعمل معك . إذا ادعى أحد مساعديك أنك لم تعبر له عن ثنائك أو اعترافك بإسهاماته المتميزة للفريق خلال السنوات التي عمل فيها معك . وقد أزعجتك ملاحظته في البداية ثم شجعتك على أن تفكر مليا في تاريخ عمله الطويل معك علي أدلة تثبت أنك قدرت انجازاته ، وقد خلا وجهك من التعبير أو الانفعال . أنت غير واثق من طريقة الرد ، وعلى ذلك فقد قررت أن تتركه يتحدث لبعض الوقت لتعرف أكثر عن مشاعره تجاه ذلك ولكي تستعيد رباطة جأشك .

؟ هل تستطيع من فضلك أن تفيض في الحديث عن هذا الأمر ؟

قد يكون هذا السؤال بداية جيدة للعديد من التحديات الواردة في هذا الكتاب وهو سؤال مهم بصفة خاصة في هذا الموقف حتى تستطيع أن تفهم مشاعر مساعدك بشكل أفضل .

؟ هل يمكن أن تعطيني مثالا منذ وقت قريب لم أعترف فيه بإنجازاتك ؟

إذا لم يعطك أمثلة محددة فاطلب منه التحديد . ولا تكن مدافعا عندما يذكر لك أمثلة . إذا وافقت على أنك كنت مخطئاً اشكره على ما أفاد به من معلومات وتعهد بأن تعمل بطريقة أفضل في المستقبل . أما إذا لم توافق على أنك قد

أخفقت في الثناء على الإنتصارات التي يذكرها (أو أنها لم تكن بالضرورة انتصارات) فأبلغه بذلك ولكنه من الآن فصاعدا يجب أن يكون ثناؤك أكثر وضوحا . ثم اشكره باخلاص لرغبته في مواجهة ما يراه في سلوكك .

؟ ماذا تعتقد أنه كان من الواجب على عمله في ذلك الموقف ؟

استمع جيدا لما يطرحه مساعدك من أفكار تتعلق بالطريقة التي كان يتوجب عليك اتباعها للثناء على عمله . لا تقاطعه مطلقا لأي سبب من الأسباب . كذلك لا تحكم على فكرة ببساطة قدم له الشكر على ما طرحه ووضح له أن أفكاره سوف تساعدك في المستقبل .

الفصل الحادي و العشرون

٢١

الاستجابة لعالم متغير

مع اقتراب بزوغ فجر القرن الحادي والعشرين ، يشهد العالم تحولات تكنولوجية واجتماعية لم يسبق لأى جيل أن عايشها . فقد أتاحت لنا أجهزة الحاسوب المحمولة باليد أن « نرسل » خطاباتنا من على متن الطائرات ، كما يمكن الخضوع للعمليات الجراحية بأشعة الليزر دون معاناة شق أجسامنا . كذلك فإن زرع أعضاء الحيوانات في بني البشر لم يعد خبرا يستحق الإبراز في العناوين الرئيسية .

وتعيش الولايات المتحدة الأمريكية عهدا من التنوع الديموجرافي لم يكن ممكنا مجرد تخيله منذ سنوات قلائل فقط . وفي نطاق الجغرافيا السياسية ، فإن أحداثا مثل تفكك الإتحاد السوفيتي ، وتولد الإتحاد الأوروبي ، وتوحيد ألمانيا قد غيرت من شكل العالم إلى الأبد .

ولقد عاصرنا أيضا وخضنا تجارب تغييرات كبرى حول أساليب أدائنا لأعمالنا ومن أين نؤديها . ولقد أسفرت الاتصالات عن بعد ، تخويل

الصلاحيات، والتصرفات الإيجابية ، فرق العمل ذاتية الإدارة ، الإدارة بالجودة الشاملة ، وتصغير أحجام المنتوجات عن ظهور هياكل مستحدثة للشركات ، توصيفات جديدة للوظائف ، وعلاقات جديدة في سلم المسؤولية . وقد كان لمدى وسرعة هذه التغييرات أثر تهديدي بالغ وإحساس بالصدمة لدى معظم العاملين في الشركة . وعلى عكس ذلك ، مثلت هذه التغييرات فرصة سانحة للبعض الآخر . وبصفة عامة فقد كانت بالنسبة للجميع تحديا كبيرا .

وفي هذا الفصل نستعرض أمثلة لنماذج من الاختبارات التي لك أن تتوقعها في هذه الأوقات التي تمور بالتغييرات .

٢١ - ١

طلب العمل بالاتصال عن بعد

لقد سمعت هذا المصطلح دون أن تكون قادرا على فهم ما يعنيه تماما . وفي أحد الأيام استدعاك رئيسك وقال لك : « إننا نحاول خفض تكاليف التشغيل ، لذا فقد طالبنا جميع موظفي هذه الإدارة الاتصال عن بعد ، ويعني ذلك أنك ستؤدي عملك من منزلك بواسطة حاسوب و (مودم) سنوفرهما لك ، وستتسلم نفس الراتب وتتمتع بنفس المزايا الراهنة دون تغيير . وسيبدأ تطبيق هذا النظام في الشهر القادم ، فهل لك أية أسئلة ؟»

؟ ماذا أفعل إن احتجت للتنسيق معك أو غيرك من موظفي الإدارة ؟

إن الاتصال عن بعد سيؤدي حقا إلى تحقيق وفر في تكاليف التشغيل ، كالمرافق ، وأماكن المكاتب ، والصيانة . كما أنه سيعمل على تحفيز الموظفين من

خلال المبادرات الفردية والتخويل بالصلاحيات غير أن العمل من المنزل قد يخلق نوعا آخر من المشكلات ، والتي قمت الآن من خلال توجيه هذا السؤال بتقصي أبرزها على الأرجح ، والمتمثلة في الاتصال بزملائك والمشرفين عليك عند الاقتضاء .

وقد يجيب رئيسك على سؤالك بأنه إلى جانب جهاز الهاتف فسوف تضع الشركة على شبكة بريدك الإلكتروني كل من قد تحتاج إلى التنسيق معهم . فإذا ما حظي هذا العرض بقبولك، فتوقف عن متابعة الموضوع . ومع ذلك فقد ترغب في توجيه استفسار ما : « ماذا لو احتجت إلى لقاء مباشر وجها لوجه ؟» . وإذا لم يكن رئيسك راغبا في إدراج لقاء دوري شخصي مباشر في خطة الاتصال عن بعد ، فقد يعن لك أن تشير إلى ما يقوله خبراء الاتصال من أن «تسعين في المائة من المعاني التي يتلقاها الناس من بعضهم البعض يتم بثها عبر أصواتهم ، بصرف النظر عن الكلمات التي ينطقونها ومن لغة أجسامهم .

كيف سيمكن متابعة عملي ؟

إن أفضل ما في الأمر أنك ستعمل بدون إشراف مباشر عليك . وفي الوقت الذي لن يكون هناك من يراقبك يتقصى أخطاءك ، فإن أحدا لن يطلع على ما تحققه من نجاحات . أو إذا كانت المتابعة ستتم عن طريق الحاسوب ، فستكون على غرار المسح الإلكتروني الذي يراقب سرعة قيادتك على الطرق السريعة من خلال طائرة بعيدة عن مدى رؤيتك . وقبل أن توافق على هذه المهمة ، احرص على أن تكون ملما وبوضوح بكيفية تقدير عملك حتى لا تصدمك المفاجأة في تقرير تقييم الأداء القادم .

هل أتوقع إسناد المزيد من العمل لي بسبب أدائي له بالمنزل ؟

يتم استخدام بعض برامج الاتصال عن بعد كسبب رئيسي لزيادة عبء العمل . وتستند هذه البرامج إلى أنه مادام الموظف يوفر في الوقت الذي كان يستنفذه في الذهاب والعودة من عمله ، فإنه يتعين عليه إنجاز المزيد من العمل . فكن حذرا من مثل هذه الخطة التي تمنحك حرية العمل من المنزل على حساب القاء المزيد من التبعات عليك .

هل سيتم تعويضي عن المصروفات التي سأنفقها من مالي ؟

تأكد من حصولك على إقرار (خطيا إن أمكن) بشأن هذه المصروفات سواء أكانت عن الهاتف ، الكهرباء ، الإمدادات ، أو أي تكلفة أخرى قد تتحملها . وتنحو بعض الشركات إلى رفض التعويض وتصر على أن تستوفى كل إمداداتك من المكتب الرئيسي للشركة وتحاجج بأن الخصم الضريبي الذي ستنتفع به مقابل وجود مكتبك في المنزل سيغطي باقي المصاريف .

استشر أحد خبراء الضرائب بشأن المتطلبات اللازمة للتمتع بخصم جزء من مصروفات الرهن أو الإيجار والمرافق عندما تنقل مكتبك إلى منزلك . ولاحظ أيضا أن الخصم الذي يتمتع به الموظف قد يزيد من احتمالات خضوعك لجهاز التدقيق المالي على الدخل .

٢١ - ٢

موظف يرغب في الاتصال عن بعد

بعيدا عن كل المشكلات والأزمات التي صادفتها أثناء عملك اليومي ،تقدم إليك أحد موظفيك بطلب لم يسبقه إليه أحد يرغب فيه بالعمل من المنزل وأن يتصل بك وبالمكتب من خلال الهاتف ، والهاتف التصويري (فاكس) ، والحاسوب الخاصين به . وعلى الرغم من أن عمل هذا الموظف يقتضي أن يؤديه مستقلا عن الآخرين معظم الوقت ، فقد كانت لديك بعض الشكوك بشأن هذا الطلب ولم تشأ أن تكسب عداءه بمجرد رفضك لطلبه .

ما الفائدة التي ستحققها الشركة من الموافقة على طلبك ؟

إذا جاءتك الإجابة « بلا » ، فأسأله : « ولماذا إذاً أوافق عليه ؟» وأوضح له أن عملك وعمله أيضا يتمثل في تدعيم مصالح الشركة ، وأن أي قرار ينبغي أن يأخذ ذلك في الاعتبار . ثم اطلب منه التوجه إلى اللوحة الورقية الكبيرة لتدبير طلبه .

ما هي المخاطر أو المشاكل المحتملة التي تراها في اقتراحك ؟

ربما كان الموظف يفكر فقط في المنافع التي يجلبها الاتصال عن بعد دون اعتبار للمثالب التي ينطوي عليها . غير أن هذا السؤال يضطره إلى إعادة النظر في كلا الجانبين ، كما أنك تفتح به باب التفاوض الذي قد يكون ضروريا للموافقة على الطلب .

وقد يجيب الموظف بأنه « لا يرى أي مخاطره » أو « لم أفكر في هذا الأمر البتة » . وعند هذا الحد أوقف النقاش حتى يرجع إليك بتحليل تفصيلي عن التكاليف والفوائد ، ثم أرجئه عدة أيام لحين دراستك للتحليل واتخاذ قرار في هذا الشأن . وإذا أخفق الموظف في الإقرار بالعيوب المحتملة الواضحة أمامك في المشروع ، فأضفها إلى التحليل بنفسك . وفي استجابتك لطلبه ، أبلغه بما يتوجب حدوثه لتقليل المخاطر ، وتخفيض التكاليف ، وحل المشكلات التي قمتما بتحديدها .

؟ إذا منحناك موافقتنا فما هي التغييرات التي يجب إدخالها في متطلبات الوظيفة ؟

لا يمثل هذا السؤال تهديداً مبطناً بمزيد من العمل ، بل يعني ببساطة أنه يتوجب على الموظف التخلي عن مسؤوليات محددة عند إخلائه لمكانه في الشركة للعمل بالمنزل . وعلى سبيل المثال ، لن يتمكن من حضور اجتماعات تطوير الجودة . وإذا كان الاتصال عن بعد سيؤدي إلى قيامه بكم أقل في أي جانب من العمل ، يتعين أن يقبل أداء واجبات أخرى في المنزل على سبيل التعويض . كما يجب التأكيد عليه بمراعاة الحضور إلى المكتب لأداء مهام محددة (اجتماعات تطوير الجودة ، على سبيل المثال) . كُنْ متأهبا للتفاوض مع التأكد دائما من إدراك الموظف أن الاحتياجات التشغيلية تظل لها الأولوية المطلقة سواء عن دراستك للطلب أو إذا تمت الموافقة عليه ، عند تنفيذه .

٢١ - ٣

موظفان يعرضان التشارك معا في وظيفة

جلس أمامك اثنان من أفضل موظفيك حيث تقدما بطلب أصابك بالدهشة . فقد طلب كل منهما ، بناء على ظروف شخصية ، الموافقة على نقله من العمل بنظام الدوام الكامل إلى العمل نصف دوام فقط ، واقترحا الاشتراك في المسؤوليات والتعويض الخاص بالوظيفة . وبعد أن استرددت رباطة جأشك ، بدأت في تنظيم أفكارك لإعداد الرد عليهما .

؟ كيف تتأكدان من إيفاء اقتراحكما باحتياجاتكما واحتياجات الشركة ؟

تكمن أهمية هذا السؤال في أنك تركز الإنتباه على التأثيرات والمضاعفات التي ينطوي عليها الطلب دون أن ترفضه . ومن المحتمل ألا يكون الموظفان قد تدبرا مدى أهمية طلبهما بالنسبة للشركة لاقتصار تفكيرهما على ما سيحققانه من منافع شخصية . وأياً كانت الإجابة التي تتلقاها ، يتوجب عليك إبلاغهما بالتأكيدات التي تحتاج إليها لتدعيم الطلب ورفعه إلى رئيسك للموافقة . وفيما يلي القليل من التأكيدات المطلوبة :

(١) إقرار خطي بتحديد مسؤولية كل منهما عن جانب محدد من العمل .

(٢) إعتبار كل منهما مسؤولا مسؤولية كاملة عن نجاح موقع العمل بكامله والرفض المطلق لقول مثل « هذا ليس من عملي » .

(٣) وجود فترة يومية لا تقل عن خمس عشرة دقيقة يتشارك فيها الاثنان في جدول العمل ، من الوقت الخاص بهما ، حيث يعطي الشخص المغادر التلقين اللازم عن العمل للشخص القادم (التسليم والتسلم)

(٤) التنسيق المستمر على أعلى مستوى مع الإدارات الأخرى أو الموظفين الآخرين .

(٥) اجتماع الأطراف الثلاثة معا بعد ثلاثة أشهر من بدء العمل بهذا الترتيب الجديد لتقرير مدى صلاحيته وقابليته للاستمرار .

؟ ما هي آراؤكما بشأن تعويض خسارة موظف يعمل بدوام كامل إذا تمت الموافقة على فكرة تنصيف العمل ؟

متي اطمأننت على أن العمل لن يتأثر سلبيا ، وأن الموظفين لن يتقدموا بشكاوى ، وأنه لن تكون هناك تكاليف إضافية ، حاول الإستئناس بآرائهما عن كيفية التعامل مع خسارة جهد موظف عامل لدوام كامل . وإذا كانت إجابتهما أن هذا ليس من شأنهما ، وعليك إيجاد حل لهذه المشكلة فأخبرهما بشيئين اثنين ، أولا : إن الإعلان عن توظيف واختيار وتدريب موظف جديد لن يكون في باديء الأمر على نفس مستوى كفاءتهما – وقد لا يكون أبدا – هو أمر مكلف ويستنفد الكثير من الوقت وقد نجم في الأساس نتيجة لطلبهما ، وثانيا : أنهما على قدر كبير من الدراية بمقتضيات الوظيفة مما يجعلهما في موقع جدير بالتقدم باقتراحات خلاقة بشأن كيفية تغطية الواجبات الشاغرة دون الاضطرار إلى تحمل الشركة كافة الأعباء التي تتوقعها . احرص على أن يدركا أن التخفيض المطلوب في التكاليف سيكون له أثر إيجابي مؤكد على الإستجابة لطلبهما .

؟ كيف لنا تحقيق احتياجاتنا جميعا في نفس الوقت ؟

يطرح هذا السؤال النقطة الأساسية في هذه العملية ، فالموظفان يحتاجان إلى التشارك في الوظيفة ، وأنت من موقع وظيفتك لديك احتياجات ضرورية

لتحقيق أهداف الشركة . فهل هما أعلى جودة ، أو أكثر إنتاجية ، أو أكبر توفيرا (يرجى مراجعة السؤال السابق) ، أو يستنفدان وقتا أقل في الإشراف عليهما ؟.

تعامل مع هذه التدابير المقترحة الجديدة بصفتها تغييرا في الوضع القائم قد يتيح لك الفرصة لإنجاز ما لم تكن قادرا على تحقيقه في الماضي . استثمر فرصة تعاونك معهما كنقطة ارتكاز لتحقيق نتائج أفضل لصالح الشركة .

ودعنا نفترض أن لديك هدفا يتمثل في تعليم الموظفين مهارة تشغيلية جديدة، غير أنك لم تستطع تحقيقه حتى الآن ، فبإمكانك الربط بين تعاونك معهما وتعاونهما معك في هذا الشأن . كُنْ بالغ الحرص على أن أي صفقة تطلبها منهما ستكون في الإطار الخلقي والقانوني والممكن .

٢١ - ٤

فحص طبي للكشف عن إدمان المخدرات

طلب منك رئيسك إعطاء عينة من البول في إطار فحص عشوائي بين الموظفين للكشف على مدمني المخدرات . وفي الوقت الذي لا ترغب فيه إبداء أي اعتراض حفاظا على وظيفتك ، فإنك لا تحب تعريض حريتك الشخصية للإنتهاك. كذلك فأنت تريد التأكد من عدم وجود أي خطأ في إجراءات التحليل الطبي .

؟ ما هي الضوابط المتوافرة في العمل لحماية الموظف من التوصل إلى نتيجة إيجابية زائفة

هذا سؤال معقول جدير بالإجابة عليه حيث إنه يشير إلى رغبتك في الالتزام بسياسة الشركة بشأن فحوص الإدمان طالما كانت قد أرست ضوابط تحول

دون توجيه اتهام زائف لأحد . لذا فلك الحق في طلب بيانات عملية تأكيدية لما قد تتلقاه من إجابة .

وإذا ما كانت الضوابط مقبولة لديك ، استجب بإعطاء العينة . أما إذا لم تتلق إجابة عن سؤالك ، أو إذا كانت الإجابة غير مطمئنة ، فاطلب التحدث مع مستوى أعلى من قيادات الشركة للإجابة عن سؤالك وإطلاعك على هذه الضوابط .

كُنْ حريصا على ألا تروعك إجابة مثل « إنك الشخص الوحيد الذي يشتكي»، وأوضح أنك لست في مقام الشكوى بل إنك تطلب بكل بساطة تأكيدات يرغب كل موظف في معرفتها حتى ولو لم يكونوا جميعا على قدر من الشجاعة لطلبها بأنفسهم .

؟ ما الذي يعنيه بالضبط الفحص العشوائي للكشف عن الإدمان ؟

مرة أخرى فإنك تبحث عن الوضع الرسمي للإجراءات وضمان بحماية حقوقك . وإذا كانت سياسة الشركة تقضي بإجراء فحوص إلزامية على كافة الموظفين ، فاطلب معرفة التوقعات الناجمة عن ذلك . غير أن تعبير « العشوائي» يوحي بأن بعض الموظفين سيتم فحصهم في حين سيعفى آخرون من ذلك . لذا فإنك تريد أن تعرف أنه إذا كان هناك سبب معقول لخضوعك للفحص (مثلا بسبب التصرف الخاطيء ، الإفراط في التغيب أو التأخر عن العمل ، انخفاض الإنتاجية ، حادث أو إصابة جسيمة) فيجب إشعارك مباشرة بالسبب . أما إذا كان اختيارك عشوائيا حقا فمن حقك أن تعرف كيفية اختيارك للتأكد من انتفاء قصد الإنتقائية .

كيف ستوزع نتائج الفحص ؟

لا تتنازل عن حقك في معرفة نتائج الفحوص الخاصة بك في نفس الوقت الذي يتم فيه إعلانها بالشركة . توصل إلى الشخص الذي سيكون مناطا به معرفة نتائج فحوصك وتأكد أنها لن تبلغ إلا إلى المعنيين بها فقط . وربما ترغب أيضا في التأكد من مدير الموارد البشرية عن الوثائق التي تثبت توافق إجراءات التوزيع بالشركة مع القانون .

٢١ - ٥

ترغب في اقناع الإدارة العليا للاستثمار في مجال برامج رعاية الأطفال وكبار السن

لقد تدبرت أمر عقد اجتماع مع الإدارة العليا للشركة لمناقشة الحاجة إلى تمويل برنامج لرعاية الأطفال وكبار السن لأسر الموظفين العاملين لدوام كامل . إنك تدرك أنه من العسير تسويق هذه الصفقة نظرا لأن الإدارة تنظر إلى الفوائد الثانوية كأنها تكاليف إضافية عليها وليست استثمارا . كما أنك تدرك أيضا أن الإدارة العليا تعيش في برج عاجي محاط بأسلوب حياة بذخ . وعليه فقد قررت استهلال موقفك بتوجيه السؤال التالي :

ما أوجه الاختلاف بين القوى العاملة أمس واليوم ؟ وكيف ستكون غداً ؟

إن الإدارة التي تخفق في استشراف الحاجة إلى التغيير ستقف منه موقفا مضادا . كذلك فإن الإدارة التي تؤمن بأن التغيير الديموجرافي في القوى العاملة ذو طابع كمي وليس ذا طابع نوعي ، وأن الماضي مثل الحاضر ومثل

المستقبل أيضا – هذهِ الإدارة لن يكون من اليسير إقناعها بتبني البرنامج الذي تدعو إليه . ويعمل هذا السؤال على تشجيع قمة الإدارة في تدعيم مواقفها وأفكارهما النمطية بشأن القوى العاملة . لذا عليك أن تطلب منهم إبداء تقديراتهم عن الاتجاهات والإحصائيات الخاصة بالأوضاع الديموجرافية العرقية والاجتماعية للقوى العاملة .

قم بتسجيل إجاباتهم على اللوحات الورقية الكبيرة حتى يراها الجميع ، ثم أعلن بعضاً من الأرقام الحقيقية التي سبق لك تجميعها من أبحاث عن أحدث الإتجاهات الديموجرافية للقوى العاملة ، ومن المرجح أن تصيبهم هذه الأرقام بالصدمة . وإذا أخفقت في الحصول على هذه الإحصائيات ، قم بتهنئتهم على معلوماتهم . ومهما كان الأمر ، دلل على أن البيانات تقف في صف برنامج تبني رعاية الأطفال وكبار السن .

- **ما هي أسوأ أو أفضل الحالات عند الامتناع عن التمويل ، وما هي احتمالات كل حالة ؟**

هذا سؤال كاشف من جزءين . ففي الجزء الأول تطلب منهم التفكير في النتائج (سيئة أو جيدة) التي تنجم عن عدم التمويل . ومن الطبيعي أنهم سيميلون ناحية إظهار النتائج الجيدة دون السيئة . لذا عليك توجيه انتباههم إلى ضرورة الإحساس بالحالات الحقيقية البالغة السوء .

وفي الجزء الثاني من السؤال ، تطلب منهم إصدار حكم على الاحتمالات النسبية لكل حالة ، وهو ما سيثير لديهم الشك على أقل تقدير حول مدى حصافة رفض فكرتك مما قدي يؤدي إلى موافقتهم عليها .

؟ مـا الذي ترغبون أن يبذله الموظفون من أجل هذه الشركة والذي لا يبذلونه حاليا ؟ أو ما هي أعظم الإسهامات المهمة الحالية للموظفين والتي لا ترغبون في ضياعها ؟

كن مستعدا لإطلاع الإدارة العليا للشركة على أن إسهامات الموظفين بها سوف تزداد رسوخا نتيجة لاطمئنانهم على العناية الفعالة من الشركة لمن يعولون من أطفال وآباء .

؟ ماذا تطلبون للموافقة على هذا البرنامج ؟

لا يحمل السؤال هذا القدر من الخطورة التي يبدو عليها ، حيث يتيح فرصا أفضل مما قد تفكر فيه من أن ما سيطلبونه (مثل : تحسين القاعدة الأساسية) هو ما تستطيع الإدعاء بأنه سوف يحدث نتيجة لهذا البرنامج . ونتيجة لإدراكك النمط الذي تفكر به الإدارة العليا فباستطاعتك التنبؤ بكيفية إجابتهم على هذا السؤال . قم بإعداد نفسك جيدا في المنزل لتكون مستعدا للمناقشة ومدعما بالوثائق .

وإذا أخفقت في إيجاد علاقة بين ما يطلبونه وبين الفوائد التي تراها في هذا البرنامج ، أبذل جهدك لتطلعهم على الإسهامات التي سوف يحققها هذا البرنامج للشركة .

٢١ – ٦

موظف يخبرك بإصابته بفيروس " الإيدز "

« الأمراض والآلام لا تعرف التفرقة بين البشر مطلقا حيث يمكنها أن تصيب أي شخص في أي مكان » ، هذا القول السائد تجسد كحقيقة واقعة في

الموظف الذي جلس أمامك الآن وعيناه مغرورقتان بالدموع ، ويخبرك وهو في صوت متهدج : « لقد اكتشفت للتو أنني أحمل فيروس مرض فقدان المناعة المكتسبة » . عليك بالتقاط أنفاسك لبرهة ثم وجه إليه هذه الأسئلة :

هل أستطيع أن أفعل أي شيء لمعاونتك ؟

ماذا تقول لمن أفضى إليك للتو بأنه مصاب بداء لا شفاء منه ؟ طبعا لن تقول شيئا ، واسأل فقط أن كان بإمكانك المساعدة . وإذا أجهش هذا الشخص بالبكاء ، فقم بمواساته . وإذا تملكه الغضب ولجأ إلى الحلف ، فلا تفعل سوى الإنصات إليه . وقد لا ينطق هذا الشخص ببنت شفه ويظل محدقا ببصره إلى الأرض أو في الفضاء ، فابق على صمتك وحاذر أن تلتقي عيناك بعينيه . كما يجوز أن يسألك عن إجراءات الشركة بشأن من يصابون بمرض « الإيدز » ، فإذا كنت على علم بها فحدثه عنها وسلمه نسخة منها ، وإذا لم تكن هناك مثل هذه الإجراءات فقد سنحت الفرصة لوضعها .

عليك أن تتذكر أمرين اثنين ، أولهما أن مرض « الإيدز » لا ينتقل عبر الاتصال العارض في العمل ، أو الشرب من نفس الزجاجات ، أو الاشتراك في استخدام نفس الحمامات ، وثانيهما أنه طالما لم يؤثر مرض أو إعاقة ما سلبيا على مستوى الأداء ، فإن الموظف يظل في مأمن من وقوعه ضحية لإجراءات تمييزية .

هل أحاطك الطبيب بأي توقعات للمرض ؟

إن الإجابة عن هذا السؤال ستطلعك على خطط الموظف بشأن العمل ، حيث يظل الخيار قائما لتفضيله ترك العمل كلية وقضاء ما تبقى له من العمر في تجنب المطاردات الشخصية .

وإذا اختار الموظف البقاء في العمل ، فإن هذا السؤال يتيح لك فرصة مناقشة الضغوط الوظيفية التي من المحتمل أن يتعرض لها الموظف ووضع خطة للتعامل مع هذه الضغوط .

٢١ - ٧

رئيسك لا يدرك أن تفكيره عتيق

لقد عدت توا من ندوة بالغة الروعة عن فنون الإدارة ، ولم تكن تطيق صبرا للانتظار في بدء تطبيق الأفكار الرائعة التي تعلمتها هادفا إلى بث الحماس في نفوس موظفيك . وقد استولى على إعجابك بصفة خاصة فكرة تدعى « القيادة الخادمة » التي تدعو المدراء لمد يد العون لموظفيهم ، ووضعهم في المقام الأول في الاعتبار ، ثم مساءلة أنفسهم عما يحتاجه الموظفون للوصول إلى قمة الأداء والإنجاز .

وعلى عكس موقفك ، كان رئيسك الذي ينتمي إلى المدرسة القديمة . ولقد ساورك بعض القلق بشأن رد فعله المحتمل على تقريرك الذي ستقدمه بعد الندوة ، غير أن ما حدث كان أسوأ مما توقفت ، بل إنه قال أنه لو كان يعلم أنك كنت ستدرس مثل هذا الهراء ، ما كان قد وافق على سداد نفقات الندوة . وبنص كلماته : « لا يجب تدليل الموظفين بتضييع يوم من العمل الشاق المستحق عليهم والذي يتقاضون مقابله أجراً مجزياً» . كما أنه مضى خطوة أبعد من هذا حيث حظر عليك « ممارسة هذا الهراء » . وبدلا من أن تخضع لهذا الضغط ، قررت المقاومة دون أن تقف منه موقف العداء .

• هل تعتقد أن معظم الموظفين لديهم ما يعطونه للشركة أكثر مما يعطونه الآن ؟

من المرجح أن تكون الإجابة « بنعم » والتي يكون ردك عليها : « حسنا ، وكذلك أنا . ولذا فأنا أرغب في تطبيق الأفكار التي وردت في الندوة . وقد يثبت عدم صلاحية هذه الأفكار مثلما تعتقد ، غير أنه إذا أتيحت لها الفرصة للإسهام في زيادة الإنتاجية فإنها تستحق محاولة تجريبها ، وهو ما أمل في أن تساعدني بشأنه ».

وإذا كانت الإجابة « بلا » ، فقل : « أعتقد أنه بإمكان الموظفين العمل أكثر جدية وذكاء ، وأود أن أبرهن على ذلك بتجربة الأساليب التحفيزية التي تعلمتها في الندوة » . وإذا كان بحوزتك بعض المطبوعات أو غيرها من المواد الخاصة بالندوة فقد يكون مناسبا إعطاءها للرئيس لقراءتها .

• هل توافق على أن كل مدير له أسلوبه الخاص الذي يحقق به أفضل نجاح بالنسبة له ؟

إذا جاءت الإجابة التي تأمل فيها « بنعم » ، بين له أنك قد تعلمت في الندوة أن أكثر الأساليب فاعلية بالنسبة لك ربما يكون أسلوب الإدارة الخادمة ، وأنك تتطلع إلى تطبيقه مع موظفيك لفترة ما لترى إن كانت ستحقق النجاح الذي تعتقد أنها جديرة به .

أما إذا جاءتك الإجابة المثبطة لحماسك « بلا » فلعلك ترغب في تحدي رئيسك بإبراز دليل قاطع مناقض لرأيه سواء من داخل شركتك أو من المجتمع ككل . وقد ترغب في أن تشير إلى المدراء السلطويين الذين يحققون نجاحا

متساويا مع نظرائهم الأكفاء من المدراء المتعاونين ، حيث ينتهج كل منهم الأسلوب الذي يؤمن بأنه الأفضل . وفي الحرب العالمية الثانية كان الفريق عمر برادلي والفريق جورج باتون يحظيان باحترام أغلبية كبيرة من أتباعهما على الرغم من أن برادلي كان يشار إليه بأنه « الدب اللعبة » في حين أن باتون المثير للرعب كان يشار إليه بأنه « السفاك المدمر » .

احصل على موافقة رئيسك لتطبيق ما هو أفضل بالنسبة لك وللشركة .

WHAT TO ASK WHEN YOU DON'T KNOW WHAT TO SAY

555 Powerful Questions to Use for Getting Your Way at Work

SAM DEEP · LYLE SUSSMAN

ماذا تسأل عندما لا تعرف ماذا تقول

٥٥٥ سؤالاً بارعا تساعدك على النجاح في عملك

تجربة رائدة لمجموعة من المدراء الأكفاء من ذوي المهارة في استخدام السؤال للتعامل بسلاسة في المواقف الصعبة بدلاً من الدخول في متاهة الكلمات.

تعتبر المهارة في توجيه السؤال المناسب في الوقت المناسب إحدى دعامات بناء المستقبل الوظيفي، وسوف يزودك - أيها القارئ - هذا المرشد الثمين بأكثر من خمسمائة سؤال صيغت بمهارة لمواجهة كل ما قد يطرأ من مواقف صعبة أثناء ممارستك العمل.

يحتوي هذا الكتاب على حلول عملية لجميع المشاكل التي قد تواجهك في تعاملاتك اليومية، وسوف يعاونك على التركيز في أفكارك، والتقرب بين وجهات النظر المتعارضة، وترسيخ التفاهم مع من حولك، وتدعيم العلاقات مع رؤسائك في العمل ويخفف من حدة الغضب والعداء.

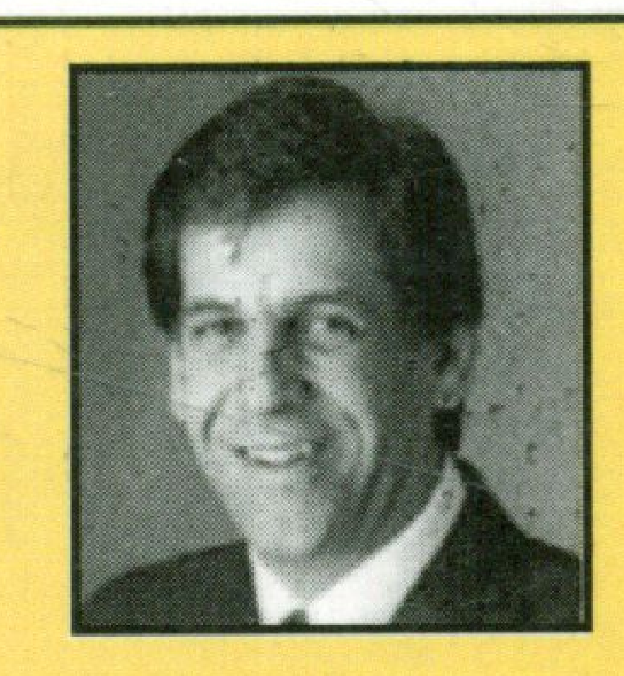
وسوف يكشف لك هذا الكتاب شيئاً فشيئاً ما ينبغي لك فعله وقوله بدقة لإيضاح المشاكل وإزالة سوء الفهم وتجنب الحديث الضار أو غير اللائق

وسوف تجد أيضاً الإجابات المتوقعة على أسئلتك مع نصوص صيغت كلمة بكلمة لمساعدتك في الرد عليها. وسواء كنت موظفاً عادياً أو قيادياً، سوف يساعدك هذا الكتاب المرشد في إجادة الأساليب الشفوية المطلوبة لتحويل الغموض إلى وضوح والرفض إلى قبول والانقسام إلى إجماع والإحباط إلى شعور بالرضا.

إن هذا الكتاب هو أفضل ما تلجأ إليه عندما تطلب المساعدة.



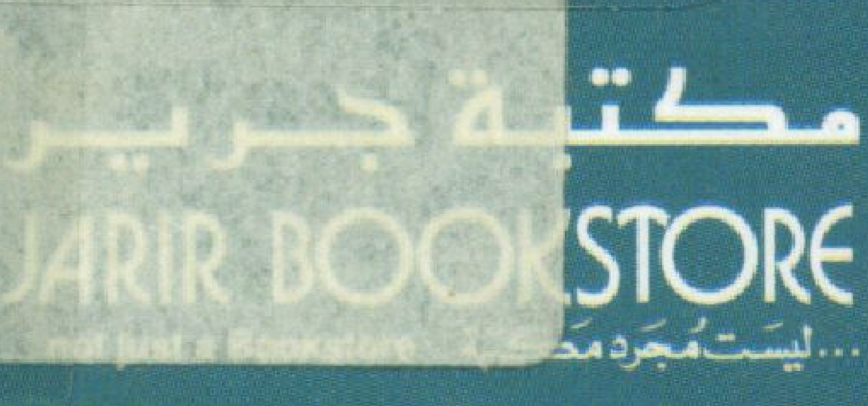
المؤلفان



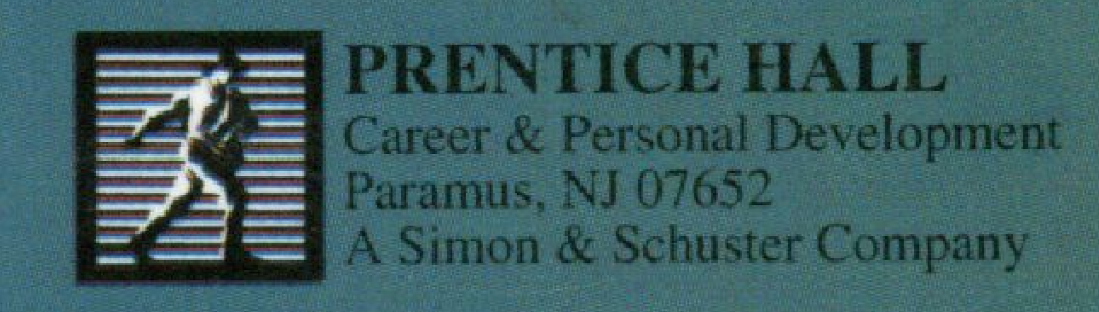
سام ديب: استشاري الهياكل التنظيمية ومدرب في علوم الإدارة ومتحدث بارع.

لايل سوسمان: استاذ علوم الإدارة في جامعة لويزفيل وهو أيضاً متحدث بارع.

ومن مؤلفاتهما: التحركات الذكية، وماذا تقول لتحصل على ما تستطيع.




2129 6918
282202202



PRENTICE HALL
Career & Personal Development
Paramus, NJ 07652
A Simon & Schuster Company